



Manual para la elaboración de **PLANES DE** **BIONEGOCIOS**

Comisión para la Promoción de Exportaciones - PROMPEX
Av. República de Panamá 3647, San Isidro, Lima
Teléfono: (511) 222-1222 Anexo: 349

Primera edición: Marzo 2007

Elaboración de contenidos: Karen Weinberger

Coordinación: Programa Nacional de Promoción del Biocomercio - Perú

Edición de contenidos: Víctor Falcón y Oscar Malca

Diseño y diagramación: Grupo Visión Publicidad S.A.C.

Foto ilustraciones: Programa Nacional de Promoción del Biocomercio - Perú

Impresión: Grupo Visión Publicidad S.A.C.

Agradecimientos especiales:

Oscar Malca y Karen Weinberger

Profesores de la Facultad de Administración de la Universidad del Pacífico

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo - UNCTAD

BioTrade Facilitation Programme - BTFP



Impreso en el Perú

Estructura General



PRÓLOGO	1
INTRODUCCIÓN	3
PRINCIPIOS Y CRITERIOS DE BIOCOMERCIO	5
PRIMERA PARTE	9
1. El plan de bionegocios	9
1.1 ¿Qué es un plan de bionegocios?	9
1.2 ¿Cuándo se debe hacer un plan de bionegocios?	10
1.3 ¿Para qué sirve un plan de bionegocios?	10
1.4 ¿Cuál es la estructura recomendada?	11
2. Historia de la empresa y antecedentes del proyecto	11
2.1 Definición del negocio de la empresa	11
2.2 Estructura e historia	11
2.3 Principales productos, mercados, clientes y competidores	12
2.4 Rendimiento histórico financiero	12
3. Análisis del entorno y la cadena de valor	12
3.1 Análisis interno	13
3.2 Análisis del entorno	13
3.3 Análisis de la cadena de valor	14
4. Estudio de mercado	17
4.1 Investigación exploratoria	17
4.2 Investigación concluyente	18
4.3 Seguimiento y evaluación	18
4.4 Estudio de mercado para la exportación	19
4.4.1 Criterios de preselección de mercados de exportación	20
5. Plan estratégico	31
5.1 Misión	31
5.2 Objetivos estratégicos	32
5.3 Estrategia de negocio	32
5.4 Ventaja competitiva	33
5.5 Ventaja comparativa	33
5.6 Alianzas estratégicas	34
6. Estructura legal y organizacional	36
6.1 Estructura simple	36
6.2 Estructura funcional	36
6.3 Estructura legal	36
7. Plan de marketing	37
7.1 Mercado objetivo	37
7.2 Objetivos de marketing	38
7.3 Estrategias de marketing	38
7.4 Mezcla de marketing	41
7.5 Marketing ecológico	43
8. Plan de operaciones	47
8.1 Objetivos de operaciones	47
8.2 Estrategias de operaciones	47
8.3 Descripción de los procesos	49

8.4	Distribución del área de trabajo o diseño de planta	50
8.5	Programación de actividades	51
8.6	Algunas consideraciones adicionales	51
9.	Plan para el manejo de recursos de la biodiversidad	52
9.1	Objetivos del plan de manejo	52
9.2	Actividades de control del plan de manejo	52
9.3	Prácticas ambientales y sociales en planes de bionegocios	53
9.4	Sistemas de gestión ambiental (SGA)	53
9.5	Otros aspectos por analizar para el cuidado de la biodiversidad	57
10.	Impactos sociales y ambientales	57
10.1	Criterios de evaluación de impactos ambientales	57
10.2	Criterios de evaluación de impactos sociales	57
11.	Administración de Recursos Humanos	58
11.1	Reclutamiento	58
11.2	Selección	58
11.3	Contratación	58
11.4	Capacitación y evaluación	58
11.5	Políticas salariales	58
12.	Plan financiero	59
12.1	Situación financiera	59
12.2	Supuestos financieros	59
12.3	Proyección de ingresos y egresos	59
12.4	Punto de equilibrio	59
12.5	Estructura de financiamiento	59
12.6	Estados financieros	59
12.7	Flujos de caja económico y financiero	61
12.8	Indicadores de rentabilidad	61
12.9	Análisis de sensibilidad por escenarios	61
	Conclusiones	62
	SEGUNDA PARTE	63
	Hojas de trabajo para el desarrollo del plan de bionegocios:	
•	Hoja de trabajo N°. 1 Resumen ejecutivo	64
•	Hoja de trabajo N°. 2 Cadena de valor y análisis del entorno de la nueva empresa	65
•	Hoja de trabajo N°. 3 Historia de la empresa y antecedentes del proyecto	69
•	Hoja de trabajo N°. 4 El producto o servicio por ofrecer	71
•	Hoja de trabajo N°. 5 Estudio de mercado	72
•	Hoja de trabajo N°. 6 Plan estratégico	74
•	Hoja de trabajo N°. 7 Estructura organizacional y legal	78
•	Hoja de trabajo N°. 8 Plan de marketing	79
•	Hoja de trabajo N°. 9 Plan de operaciones	82
•	Hoja de trabajo N°. 10 Plan de manejo de recursos de la biodiversidad	85
•	Hoja de trabajo N°. 11 Administración de recursos humanos	87
•	Hoja de trabajo N°. 12 Evaluación financiera	88
•	Hoja de trabajo N°. 13 Análisis general y conclusiones del plan de bionegocio	91
	TERCERA PARTE	95
	Estructura de un plan de bionegocios	95
	BIBLIOGRAFÍA	99

Prólogo



El manejo y el uso racional de los recursos naturales en nuestro país, ofrecen grandes posibilidades para propiciar actividades económicas de significativo impacto sobre las exportaciones, la generación de empleo y la conservación del ambiente, mas aún si tenemos en cuenta que los productos que se envían al exterior provienen en casi 25% de los recursos naturales (pesca, agricultura, forestales y pecuaria)¹ y que el uso de los mismos es de gran importancia para satisfacer las necesidades básicas de las poblaciones locales.

En este sentido, el Programa Nacional de Promoción del Biocomercio - Perú tiene priorizado el fortalecimiento de iniciativas empresariales, mediante el desarrollo de sus capacidades para atender el mercado local e internacional.

Con la presente publicación se pone a disposición de instituciones, empresas y personas que quieran incursionar en esta actividad comercial, el 'Manual para la elaboración de Planes de Bionegocios', concebido como una herramienta útil para la implementación del negocio, aplicando principios y criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

El manual consta de tres partes. En la primera se hace referencia al marco teórico que servirá de base para el desarrollo de las hojas de trabajo, las cuales conforman la segunda parte. Finalmente, la publicación contiene una estructura del plan de bionegocios, con la cual se pretende presentar una guía que facilite la elaboración del documento.

Esperamos que este material contribuya a impulsar el establecimiento de los bionegocios en el Perú y a su posicionamiento como país productor y comercializador de productos y servicios de calidad, derivados de su riqueza biológica.

José Ezeta
Director Ejecutivo
PROMPEX

¹ Situación Actual en el Campo del Comercio de Productos y Servicios de la Biodiversidad en la Región Andina. UNCTAD, 2001.

Introducción



El Perú es un país con una gran biodiversidad y potencial para desarrollar nuevas líneas productivas derivadas de su megadiversidad biológica nativa. Sin embargo, aún no ha sido capaz de consolidar la oferta de bienes y servicios para los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

En este contexto, el Programa Nacional de Promoción del Biocomercio en el Perú tiene como uno de sus objetivos estratégicos consolidar las iniciativas empresariales que cumplen con los criterios básicos del Biocomercio a través de sus líneas de acción orientadas a:

- ❑ El desarrollo de cadenas productivas.
- ❑ El apoyo a proyectos demostrativos y desarrollo empresarial.
- ❑ La sistematización y difusión de información técnica útil para los bionegocios.
- ❑ La promoción de la inversión en bionegocios a través de la difusión de fuentes de financiamiento y asesoría en la formulación de planes y gestión de bionegocios.
- ❑ La asistencia técnica, capacitación y cultura ambiental para facilitar la transferencia de tecnología y contribuir en la formación de recursos humanos.

La Oficina de Biocomercio apoya a los empresarios en el fortalecimiento de sus cadenas de valor tomando en consideración criterios de buen manejo ambiental y social. De esta manera, fomenta la creación y puesta en práctica de los mecanismos que impulsen la inversión y el comercio de los productos y servicios de la biodiversidad, con criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental.

En el Perú y el mundo existe más de un ejemplo de iniciativas empresariales cuyos beneficios no son distribuidos de manera equitativa entre todos los involucrados en la cadena de valor. Sus impactos también pueden ser negativos en algunos de los grupos de interés. En ese sentido, se insiste en que un plan de bionegocios debe mostrar la viabilidad económica, social y ambiental de cualquier «aventura» emprendedora.

En este contexto, la presente guía busca ayudar a aquellas personas con mentalidad empresarial para que generen empresas eficientes, rentables, dinámicas, competitivas y con responsabilidad social y ambiental. Es evidente que solo este tipo de empresas perdurará en el largo plazo, porque únicamente ellas serán capaces de asegurar los beneficios para los accionistas, los trabajadores, los clientes y consumidores, el Estado y la sociedad en su conjunto.

Este manual muestra, asimismo, cómo desarrollar un plan de bionegocios que sirva como instrumento para buscar un socio, obtener financiamiento o simplemente como una guía para el desarrollo de alguna actividad productiva que promueva el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad peruana.



Este plan de bionegocios, a diferencia de un plan de negocios tradicional, deberá cumplir con las siguientes cuatro características:

- ❑ Tener una profunda y real preocupación por la conservación de la biodiversidad.
- ❑ Hacer un uso responsable y sostenible de los recursos naturales, considerando acciones que tomen en cuenta la conservación de los mismos.
- ❑ Tener una tasa de retorno económica, social y ambiental positiva.
- ❑ Distribuir de manera equitativa y justa los beneficios derivados del uso de los recursos de la biodiversidad, tratando de involucrar a las comunidades locales de menores ingresos. Es decir, considerar la participación de las comunidades y/o asociación de productores en la distribución de los beneficios derivados del manejo de la biodiversidad.

Además, como todo plan de negocios deberá:

- ❑ Tener un enfoque de cadena de valor: Del mercado al productor primario.
- ❑ Analizar a) las características de la competencia actual y potencial, b) los proveedores de bienes y servicios, c) los clientes y d) cualquier otra variable que pudiera afectar el bionegocio.
- ❑ Buscar la máxima eficiencia en las operaciones y los procesos llevando un buen control de todos los costos: directos e indirectos, hundidos y escondidos, y cómo podrían ser vinculados al buen manejo y uso de los recursos.
- ❑ Tener una Tasa Interna de Retorno positiva o un Valor Presente Neto superior a cero.

Serán consideradas empresas de biocomercio aquellas instituciones cuyo fin es producir o comercializar productos o servicios derivados de la biodiversidad que involucran criterios de buen manejo económico y sostenibilidad ambiental y social.

Un plan de bionegocios elaborado por consultores o especialistas externos no será de gran utilidad si el interesado no se involucra en la elaboración del mismo.

Participar en la elaboración del plan permite conocer a profundidad el negocio en el que se desenvuelve o desea ingresar.

Principios y Criterios de Biocomercio



Las iniciativas en Biocomercio desarrollan sus actividades en función a los principios y criterios que presentamos en el cuadro y que esperamos sirvan para definir si un producto es sostenible o no está relacionado al cumplimiento de los Principios y Criterios de Biocomercio. Estos principios y criterios fueron establecidos en el 2004 por la Iniciativa Biotrade de la UNCTAD con el fin de brindar una herramienta de gestión a programas regionales y nacionales, así como a empresas y a comunidades que comercializan productos derivados de la biodiversidad.

PRINCIPIO: Referido a las reglas elementales que deben seguir las empresas (productores, transformadores y comercializadores) de biocomercio con el fin de aplicar criterios de sostenibilidad ambiental (conservación de las especies y su hábitat), social (equidad en la distribución de riesgos y beneficios) y económica (rentabilidad y competitividad).

CRITERIO: Objetivos específicos que contribuyen al cumplimiento de un Principio.

Recomendamos que se consulte para mayor información los siguientes documentos disponibles a través de la website: www.biotrade.org

- ▣ ‘UNCTAD Iniciativa Biotrade - Principios y criterios de Biocomercio’ preparado por el Programa de Facilitación del Biocomercio de la UNCTAD (versión marzo 2006).
- ▣ ‘Marco para la verificación de empresas de Biocomercio productoras de ingredientes naturales’ preparado por el Programa de Facilitación del Biocomercio de la UNCTAD (versión en revisión mayo 2006).

A la fecha, cada Programa Nacional viene adaptando esta propuesta a su realidad. En el caso de Perú, los resultados serán publicados próximamente por el Programa. Sin embargo, para fines de comprensión y aplicación de los principios y criterios durante el desarrollo del Plan de Bionegocios de su iniciativa, los describimos a continuación:



Criterios	Descripción
PRINCIPIO 1: Conservación de la Biodiversidad	
1.1. Se mantienen las características de los ecosistemas y hábitats naturales de las especies aprovechadas	Principio que apoya al cumplimiento del primer objetivo del CDB (Convenio de Diversidad Biológica), exigiendo a las empresas (productores, transformadores y comercializadores) mantener la diversidad biológica en todas sus escalas (genes, especies, ecosistemas).
1.2. Se mantienen la variabilidad genética de flora, fauna y microorganismos (para uso y conservación)	
1.3. Se mantiene los procesos ecológicos	
1.4. Enmarcarse en planes de manejo en áreas que sean protegidas o no, en coordinación con las autoridades competentes y actores involucrados	
PRINCIPIO 2: Uso Sostenible de la Biodiversidad	
2.1. La utilización de la biodiversidad debe resultar en un plan de manejo que incluya entre otros, tasa de aprovechamiento, menor a la tasa de regeneración, sistemas de monitoreo (estado poblacional) e índices de rendimientos	Reafirma la implementación del segundo objetivo del CDB, referente al uso sostenible de la biodiversidad.
2.2. El aprovechamiento de la agrobiodiversidad debe incluir prácticas agrícolas que contribuyan a la conservación de la biodiversidad	Los sistemas productivos deben asegurar la sostenibilidad del recurso utilizado y del ecosistema involucrado, considerando que no se debe superar la capacidad de regeneración y/o productividad del recurso o ecosistema utilizado.
2.3. Cumplimiento de estándares técnicos para el desarrollo de iniciativas de servicios ambientales	Los actores a nivel de toda la cadena de valor, deberían definir instrumentos para la aplicación de buenas prácticas de manejo y monitoreo para orientar, diseñar y mejorar los procesos productivos.
2.4. Generar información y documentar las experiencias de la empresa como aporte al conocimiento sobre la biodiversidad	
PRINCIPIO 3: Distribución justa y equitativa de beneficios derivados del uso de la biodiversidad	
3.1. Interacción e inclusión de actores de los eslabones de la cadena de valor según sea el caso	Este Principio corresponde al tercer objetivo del CDB. Para asegurar una distribución justa y equitativa es importante que los beneficiarios tengan una activa participación en las actividades productivas, acceso a información relevante relacionada con la comercialización de los productos de biocomercio y sean involucrados en las negociaciones de los precios y condiciones de compra.
3.2. Generación y distribución de ingresos a los eslabones primarios y siguientes de las cadenas, por el posicionamiento de productos de valor agregado en los mercados, bajo condiciones transparentes	
3.3. Información y conocimiento de los mercados	
PRINCIPIO 4: Sostenibilidad socio - económica (de gestión, productiva, financiera y de mercado)	
4.1. Existencia de potencial de mercados	La competitividad en el ámbito del Biocomercio deberá resultar en productos manejados sosteniblemente, que logren posicionarse en los mercados específicos y mantenerse en ellos por el tiempo suficiente para generar los beneficios esperados sin que esto perjudique al desarrollo social de las comunidades locales.
4.2. Rentabilidad financiera	
4.3. Generación de empleo y mejora de calidad de vida	
4.4. Prevenir impactos negativos eventuales sobre prácticas productivas y culturales locales que afecten la diversificación y la seguridad alimentaria, entre otras).	
4.5. Capacidad organizativa y de gestión	



Criterios	Descripción
PRINCIPIO 5: Cumplimiento de la legislación nacional e internacional	
5.1 Cumplimiento de la legislación nacional y local aplicable para el uso de la biodiversidad y el comercio de sus productos y servicios derivados (manejo de vida silvestre, legislación laboral, fitosanitaria,comercial, estudio de impacto ambiental, etc.)	El cumplimiento con la legislación y regulaciones relevantes es un punto fundamental para la legitimación legal de las empresas y el acceso de sus productos a los mercados. La legislación relevante al Biocomercio, puede ser solicitada directamente al Programa Nacional de Promoción del Biocomercio a traves del mail: biocomercio@prompex.gob.pe
5.2 Conocimiento y cumplimiento de legislación internacional aplicable para el uso de la biodiversidad y el comercio de sus productos y servicios derivados	
PRINCIPIO 6: Respeto de los derechos de los actores involucrados en el Biocomercio	
6.1 Respeto a los derechos humanos, generacionales y de género	La generación de capital social es uno de los pilares del desarrollo sostenible, por esta razón el respeto de los derechos de los actores que de una u otra manera interactúan con la empresa y la generación de desarrollo local son fundamentales en la gestión de una empresa de biocomercio. En palabras simples, la empresa tiene que ser "buena vecina".
6.2 Respeto a los derechos de propiedad intelectual	
6.3 Respeto a los derechos de comunidades locales y pueblos indígenas (territorio, cultura, conocimientos y prácticas tradicionales)	
6.4 Mantenimiento y rescate de conocimientos y prácticas tradicionales	
6.5 Seguridad laboral y adecuadas condiciones de trabajo	
PRINCIPIO 7: Claridad sobre la tenencia de la tierra, el uso y acceso a los recursos naturales y a los conocimientos	
7.1 Tenencia de la tierra de acuerdo con la normativa correspondiente	Es un elemento capital para un manejo responsable de una empresa tener claridad sobre sus derechos de acceso. Solamente en este caso puede hacer las inversiones a largo plazo o implementar las medidas de manejo correspondientes para asegurar la sostenibilidad. Al mismo tiempo, esta claridad permite establecer las responsabilidades de cada actor en el manejo de las especies La información sobre regulaciones relevantes a los derechos de acceso pueden ser solicitadas a traves del Programa Nacional de Promoción del Biocomercio: biocomercio@prompex.gob.pe
7.2 Acceso a los recursos biológicos y genéticos para su uso sostenible, previo derecho otorgado	
7.3 Acceso al conocimiento tradicional, con consentimiento informado previo	

Fuente: UNCTAD

Elaboración: PROMPEX



PRIMERA PARTE

EL PLAN DE BIONEGOCIOS



El objetivo de esta primera parte del manual es dar a conocer algunos conceptos teóricos que serán fundamentales para el posterior desarrollo de las hojas de trabajo que se encuentran en la segunda parte del manual. Con esto no se pretende hacer un análisis exhaustivo de la teoría, sino dar al lector algunos elementos que podría tomar en consideración al momento de elaborar su plan de bionegocios.

En cuanto a las hojas de trabajo, éstas servirán no sólo para redactar un plan de bionegocios, sino también para pensar en las estrategias empresariales más adecuadas con el fin de que la empresa logre tener éxito.

1. EL PLAN DE BIONEGOCIOS

En la actualidad, son muchas las pequeñas, medianas y grandes empresas que se ven en la necesidad de elaborar un plan de bionegocios con el fin de desarrollar un proyecto en particular, “vender” una idea a potenciales inversionistas, conseguir financiamiento, establecer alianzas de cooperación o simplemente “ordenar” su negocio. Por ello, el presente acápite describirá qué es un plan de bionegocios y cuál es la estructura recomendada. Cabe señalar que la estructura presentada constituye sólo un “modelo” estándar para un plan de bionegocios. Éste podrá variar en función a los requerimientos de la entidad que lo solicite o al criterio del emprendedor.

1.1 ¿Qué son los planes de bionegocios?

Un plan de bionegocios es un estudio “detallado” que permite evaluar las posibilidades de inversión en un producto o servicio en particular, en un contexto determinado y con ciertos recursos disponibles, con el fin de determinar la viabilidad y sostenibilidad económica, social y ambiental del proyecto. Es una herramienta indispensable a la hora de poner en marcha un proyecto para empresas ya establecidas.

Un plan de bionegocios bien diseñado ha de ser la base sobre la que se edifiquen proyectos de diversificación o crecimiento de la actividad principal¹.

El plan de bionegocios también debe ser considerado como un instrumento de equilibrio entre los beneficios sociales, económicos y ambientales, es decir, debe llevar a la generación de un desarrollo sostenible, lo que es definido como el compromiso de satisfacer las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas². Esto implica que los aspectos económicos, sociales y ambientales estén íntimamente relacionados y, al mismo tiempo, exista un equilibrio entre ellos. Tradicionalmente, las empresas han considerado para la viabilidad de los negocios únicamente criterios económicos; sin embargo, hoy en día deben considerarse también las variables sociales y ambientales.

De esta manera, el plan de bionegocios debe contemplar la obtención de rentabilidad y la generación de valor de la compañía, incluyendo al mismo tiempo objetivos ambientales y sociales y cómo es que estos serán sostenibles y viables en el tiempo.



¹ Ignacio de la Vega García-Pastor. Instituto de Empresa. 3 de junio de 1999, España.

² Fuente: <http://www.worldbank.org/deweb/spanish/sd.htm>

1.2 ¿Cuándo se debe hacer un plan de bionegocios?

Todo plan de bionegocios debería desarrollarse antes de iniciar cualquier actividad emprendedora. Sin embargo, muchas empresas suelen ‘aventurarse’ en actividades productivas sin haber hecho un análisis del mercado, sin identificar alguna necesidad insatisfecha, o peor aún, sin examinar el entorno general y sectorial que pudiera afectar negativa o positivamente a la empresa.

Es necesario recordar que en un entorno cada vez más cambiante, competitivo y globalizado, la ‘intuición’ por sí sola ya no es suficiente para comenzar un nuevo negocio e invertir importantes recursos. En todo caso, hoy en día son muy pocos los inversionistas que toman decisiones basándose exclusivamente en la intuición.

1.3 ¿Para qué sirve un plan de bionegocios?

El plan de bionegocios es una herramienta indispensable para evaluar la viabilidad y sostenibilidad económica, social y ambiental de un negocio y ponerlo en marcha; además, sirve como una herramienta de planificación, previsión, monitoreo y control.

Un plan de bionegocios ‘obliga’ a los promotores a:

- ❑ Identificar y analizar oportunidades de negocio sobre la base de un estudio real en vez de hacerlo por simple intuición o suposición.
- ❑ Promover el análisis de posibles mercados en función a la valoración de necesidades insatisfechas y, por lo tanto, la identificación de una demanda real y no simplemente imaginaria.
- ❑ Determinar cuáles serán los objetivos, políticas y estrategias de gestión más adecuadas para el logro de los objetivos de los promotores e inversionistas.
- ❑ Demostrar la viabilidad económica, financiera y de mercado de algún producto o servicio de la biodiversidad, tomando en cuenta los costos ambientales y sociales en los que deberá incurrir con el fin de protegerla.



Por ello, todo plan de bionegocios deberá responder a las siguientes preguntas, más allá de la rentabilidad económica y viabilidad operativa y de mercado:

- ❑ ¿En qué medida, la comunidad se beneficiará directa e indirectamente de las actividades de la empresa?
- ❑ ¿Qué actividades de conservación o regeneración de las especies desarrolla la empresa para lograr la eco-eficiencia?
- ❑ ¿Qué medidas deben aplicarse para reducir el impacto ambiental y social?

Muchas empresas están reconociendo actualmente que la incorporación de intereses sociales y ambientales en los planes de negocios y procesos es esencial para lograr un éxito comercial duradero. De esta manera, la incorporación del tema de la biodiversidad no se hace solamente mediante un manejo adecuado del impacto ambiental y social, sino más bien, incorporando los elementos de la biodiversidad en las diferentes actividades y procesos que genera la componente. Un sistema de reciclado de desechos o la fabricación de nuevos productos a partir de un determinado componente, son claros ejemplos de cómo se genera un bionegocio.

En este contexto, los planes aparecen como documentos que integran a la biodiversidad dentro de una empresa o de un negocio nuevo, por lo que es necesario considerar los siguientes aspectos: los objetivos de las actividades propuestas; los beneficios asociados a la componente; los procesos con los que la propuesta se interiorizará y los recursos requeridos para avanzar en las siguientes fases. Todo esto debe realizarse bajo una lógica de funcionamiento, es decir, lo primero que debe plasmarse es el negocio en sí y luego considerar, dentro de cada uno de estos aspectos, cómo contribuye con sus objetivos a la biodiversidad y qué se hace para devolverle todo lo que se toma.



1.4 ¿Cuál es la estructura recomendada?

Si bien la estructura de un plan de bionegocios depende de varios factores, como los objetivos o quiénes son los interesados en invertir, es importante mencionar que antes de empezar a desarrollarlo se debe realizar un estudio de base. Este documento contiene un breve análisis de los siguientes indicadores: acceso a tierras y disponibilidad; evaluación de la capacidad de la infraestructura; ingreso a los mercados locales; facilidad para obtener capital y análisis de la fuerza laboral. Esto permitirá la ubicación del entorno en el que se desarrollará el bionegocio y establecer las estrategias y actividades a realizarse para mitigar aquellos factores que no sean los más adecuados para su desenvolvimiento.

Un plan de bionegocios para una compañía en funcionamiento suele contar con la siguiente estructura:

- ❑ Resumen ejecutivo.
- ❑ Historia de la empresa y antecedentes del proyecto.
- ❑ Descripción de productos y servicios.
- ❑ Análisis de mercados y clientes.
- ❑ Análisis de los procesos y estructura de la organización.
- ❑ Análisis de los impactos sociales y ambientales.
- ❑ Plan de recursos humanos.
- ❑ Plan financiero.
- ❑ Plan de gestión de impacto social y ambiental.

Finalmente, se debe recordar que la clave del éxito para cualquier empresa está en tener clientes fieles y satisfechos, así como en desarrollar una adecuada gestión en función a un entorno cambiante y desafiante.

- ❑ **Un cliente insatisfecho no producirá ingreso para la empresa y, en consecuencia, la obligará a salir del mercado.**
- ❑ **Una mala gestión también llevará a la extinción de la empresa aunque el cliente esté plenamente satisfecho.**



2. HISTORIA DE LA EMPRESA Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Si la empresa sobre la cual se está desarrollando el plan de bionegocios representa una nueva unidad de negocios de una empresa ya constituida, es fundamental presentar los antecedentes sobre los cuales se ha creado esta nueva idea.

Si se trata del primer bionegocio en el cual el emprendedor incursionará, será igualmente importante definirlo en los términos propuestos a continuación. Una adecuada presentación de la idea del negocio y de la historia detrás del mismo servirá para lograr un primer acercamiento favorable hacia el lector del documento.

2.1 Definición del negocio de la empresa

Si el bionegocio está pensado como una empresa anexa a otra ya existente, deberá señalarse claramente el rubro y sector de trabajo de la empresa que ya se encuentra en marcha (producción, comercialización, servicios, ventas, entre otros) y será necesario nombrar las líneas de productos y servicios en las cuales está operando. La exposición de sus recursos (número de trabajadores, inmuebles, patentes y activos valiosos) generará una imagen de solidez ante el potencial inversionista.

La definición de la misión y los principales objetivos de la empresa que está operando facilitará el establecimiento de sus directrices generales y cómo se adecuan éstas al perfil del posible socio o inversionista.

2.2 Estructura e historia

Es importante definir la conformación legal de la empresa, trabajadores ubicados en la plana gerencial, sistema de gestión y los principales aspectos sobre la composición y distribución del accionariado. Asimismo, debe incluirse el organigrama para dar a conocer la estructura de trabajo.

Una concisa y eficaz descripción de su historia, por breve que sea, permite conocer los principales hechos que la han influenciado a lo largo del tiempo. En este punto, cabe destacar el año de inicio, los motivos que originaron su aparición, fundadores, ubicación, evolución de los productos y servicios comercializados, certificaciones y premios, así como los hechos y logros más relevantes alcanzados.

2.3 Principales productos, mercados, clientes y competidores

Sin desarrollar este acápite de forma demasiado detallada, deben puntualizarse los principales aspectos de los bienes o servicios ofrecidos: dar a conocer cuáles son sus marcas, atributos e innovaciones permite identificar la posición actual de la empresa y sus ventajas dentro del mercado.

Es necesario, asimismo, mencionar de forma resumida los mercados objetivo presentes y futuros con los que se pueden contar, indicando al mismo tiempo su tamaño y su participación. Los objetivos del plan de bionegocios serán desarrollados posteriormente.

Un nivel más específico en la definición del mercado es la descripción de los clientes, y conviene resaltar en este punto, cuáles son los principales, el monto de su facturación y su ubicación geográfica.

Si bien no afectará directamente el funcionamiento de la empresa propuesta, es oportuno mencionar los principales competidores directos con los que debe enfrentarse en su funcionamiento. Pueden también indicarse las principales fortalezas y debilidades de los productos y servicios comercializados en comparación con los de la competencia.

2.4 Rendimiento histórico financiero

Sirve para exponer de forma cuantitativa el tamaño de la empresa. Tres parámetros de fácil comprensión son el número de unidades vendidas, las ventas y las utilidades anuales, que deben resumirse en un cuadro que muestre su evolución en el tiempo.

No es conveniente llenar de datos e información numérica la sección, pero sí mostrar de forma ordenada y simple el avance contable. Para ello, deben seleccionarse las cifras y ratios más resaltantes contenidos en los Estados Financieros con los que se cuente.

Esta información numérica sirve para que los interesados puedan reconocer la capacidad de gestión y generación de recursos del negocio actual dentro de un espacio de tiempo.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y CADENA DE VALOR

Un empresario exitoso debe pensar en la diferenciación, conocer bien la forma de su negocio, tener presente la idea de liderazgo, pensar como los clientes y hablar con ellos, conocer y analizar a la competencia, información sobre la estructura de costos y financiera, innovar y crear, pero, sobre todo, deberá concentrarse en **“cómo crear valor para los clientes”**. Para ello resulta fundamental la investigación.

Todo plan de bionegocios comenzará por el análisis de los siguientes aspectos³:

Análisis externo:

- ¿Qué factores externos a la empresa podrían representar una oportunidad o generar una amenaza para el óptimo desarrollo de la idea del bionegocio?
- ¿Cuán atractivo es el sector, industria y mercado en el que se pretende ingresar?
- ¿Cuál es el poder de negociación de los posibles proveedores?
- ¿Cuál es el poder adquisitivo de los clientes o del mercado objetivo?
- ¿Cuál es el grado de rivalidad entre los competidores?
- ¿Cómo se comporta el mercado de productos o servicios sustitutos o complementarios?

Análisis interno:

- ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa que podrían contribuir con el plan de bionegocios?
- ¿Cuáles son las debilidades de la empresa que podrían perjudicar la puesta en marcha del bionegocio?

Análisis de la cadena de valor:

- ¿Cómo funciona la cadena de valor desde el productor primario hasta el consumidor final?

Análisis de la cadena de valor - Cadena Productiva:

- ¿Qué agentes intervienen en el proceso productivo?
- ¿Cuál es la cadena de fabricación de las materias primas?

Análisis de la cadena de valor - Cadena de Comercialización:

- ¿Cuál es la cadena de comercialización de los productos finales? ¿Quiénes intervienen en ella?
- ¿Qué requisitos son necesarios para el trabajo con los agentes?

Ésta es la primera etapa de la investigación y es fundamental para tomar decisiones posteriores sobre estrategias competitivas y de crecimiento.

³ Ver hojas de trabajo N°. 1, 2 y 3.



3.1 Análisis interno

El primer estudio que suele hacerse es el análisis interno de la empresa con la finalidad de determinar cuáles son las fortalezas y debilidades. Si bien éstas últimas pueden convertirse en una oportunidad, es necesario recordar que las empresas se construyen sobre las “fortalezas” y no en función a una conversión de las debilidades. Es fundamental identificar previamente los recursos económicos, humanos, materiales y de información con los que cuenta, con el fin de señalar las capacidades⁶ necesarias para determinar la aptitud central⁷. De esta manera, se identifica lo que **“puede hacer”** y, en función a esas capacidades, suelen desarrollarse las estrategias.

3.2 Análisis del entorno

Una vez identificados los recursos y conocidas las capacidades de la empresa, el siguiente paso consiste en identificar y analizar cuáles son las variables del entorno que afectan a todos los integrantes del sector y cuáles podrían afectar a la empresa o a la nueva idea de bionegocio de manera particular. Así, es posible especificar entonces lo que se **“podría hacer”**, siempre y cuando las condiciones del entorno no se modifiquen significativamente. De esta manera se analiza cuán atractivo es el sector para emprender una actividad empresarial o continuar en ella de manera exitosa.

El análisis del entorno, o contexto externo, considera generalmente el estudio de las variables económicas, sociales y culturales, demográficas, políticas y legales, tecnológicas y globales que podrían afectar el proyecto.

La variable económica muestra el estado general de la economía a través del índice de inflación y evaluación, tasa de interés, déficit y superávit comercial, PBI nacional y sectorial, tasa de ahorro personal, entre otros.

Las variables socioculturales muestran el estado general de la sociedad a través de la preocupación por el medioambiente, la fuerza laboral femenina, los

cambios en las preferencias profesionales y laborales, actitudes frente a conflictos, postura frente a nuevos productos o servicios, seguridad nacional, niveles de pobreza, etc.

El segmento demográfico se refiere a los datos estadísticos de la población y su distribución en el país a analizar.

Dentro de las variables políticas y legales se suelen analizar las leyes antimonopolio, leyes fiscales, preferencias arancelarias, etc.

La variable tecnológica se refiere al grado de su avance y desarrollo. En industrias con alto grado de tecnología y sofisticación, la inversión en este campo es fundamental para el éxito del negocio.

Finalmente, es necesario analizar los aspectos globales que podrían afectar a la empresa como son las guerras, los mercados emergentes, las políticas de apoyo y cooperación internacional, los hechos políticos importantes, la competencia de países industrializados y los atributos culturales de cada nación.

En el caso de empresas exportadoras, es necesario analizar cada una de estas variables con relación al país en el que se fabrica el bien y a donde se exporta, tomando en cuenta el entorno económico, el tamaño de mercado que representa y el destino final de los productos o servicios.

Teniendo conocimiento de lo que **puede hacer una empresa** en función a sus recursos y capacidades y de lo que **podría hacer** en función a las amenazas u oportunidades del entorno, el siguiente aspecto a investigar es cómo puede ingresar el producto o servicio al mercado para competir de manera exitosa y cuáles son los factores críticos de éxito para la industria de manera general y para la compañía de manera particular.

Este documento contribuye, pues, a la transformación de una buena idea en un negocio rentable y, en consecuencia, en una alternativa de trabajo de largo plazo. Pero la clave del éxito está en la capacidad de investigación y análisis del sector y la empresa para identificar la cadena de valor que hará que el proyecto resulte económica, social y ambientalmente viable, sostenible y rentable.

⁶ La capacidad se refiere a la posibilidad de la empresa para acceder a un grupo de recursos y desempeñar una tarea o actividad de manera integral.

⁷ Las aptitudes centrales se refieren a los recursos y capacidades que sirven como una fuente de ventaja competitiva de la organización sobre sus competidores.

3.3 Análisis de la cadena de valor

Cada sector de productos y servicios tiene su propia cadena de valor. Es decir, una serie de actividades relacionadas e interconectadas que se reúnen para entregar un mayor valor al cliente. Éstas deben analizarse para determinar sus debilidades y amenazas y establecer planes de contingencia.

Cuatro opciones para modernizar la empresa¹⁰:

Las empresas pueden conservar o captar más ingresos gracias al análisis de la cadena de valor, que permite evaluar los fallos de rendimiento, determinar en qué partes de cada eslabón se puede agregar valor y detectar las necesidades de apoyo empresarial y modernización.

Las empresas pueden concentrarse en uno o más de los siguientes aspectos:

- **Procesos:** Aumentar la eficacia y rendimiento de los procesos internos para superar el desarrollo de la competencia, tanto al interior de cada eslabón de la cadena (por ejemplo, el aumento de la rotación de los inventarios o la reducción de los desechos) como entre los eslabones (por ejemplo, la aceleración del procesamiento de la documentación comercial).
- **Productos:** Introducir nuevos productos o mejorar los ya existentes, antes que la competencia. Esto supone cambiar los procesos de desarrollo de nuevos productos en cada eslabón de la cadena de valor y también en el marco de las relaciones entre distintos eslabones.
- **Funciones:** Aumentar el valor agregado cambiando la correlación de actividades dentro de la empresa (por ejemplo, asumiendo o tercerizando la logística), o desplazando prioridades entre eslabones de la cadena de valor.
- **Cadena:** Cambiarse de cadena de valor, es decir, una empresa puede dejar de producir un producto para fabricar otro.



A continuación se presenta un ejemplo de mapa de cadena de valor:

1. Minorista.
 - 1.a Productores de alimentos industriales.
2. Envasado y distribución minorista.
3. Envasado y distribución mayorista.
4. Importador de goma de tara.
5. Exportador y mayorista de goma de tara.
6. Envasado de goma de tara a granel.
7. Industrialización de la goma de tara.
 - 7.a Equipos importados.
8. Distribución y almacenaje de las vainas de tara.
9. Inspección de calidad final.
10. Transporte local.
11. Clasificación para envasado para transportistas.
12. Cosecha de propietario de plantación.
 - 12.a Cosecha de pequeños agricultores.
13. Equipos agrícolas importados.
14. Tecnología importada.

El análisis de esta cadena de valor permitirá conocer y evaluar:

- ❑ A los proveedores de insumos, maquinarias, equipos y servicios.
- ❑ A los clientes y consumidores finales con el fin de analizar su poder de negociación.
- ❑ Las oportunidades de mercado.
- ❑ La necesidad de alguna normativa que fomente una actividad en particular, en beneficio de la cadena de valor.
- ❑ A potenciales colaboradores de recursos para la implementación de estrategias.

El análisis de la cadena de valor de un bionegocio depende del tipo de producto y proceso productivo. Sin embargo, todos los planes de bionegocios deben contemplar el análisis del impacto sobre los recursos naturales aprovechados y sobre otros elementos ambientales como el agua, el suelo, el aire y los ecosistemas naturales en general.

¹⁰ Forum de Comercio Internacional - N°. 1/2003



La cadena de valor de los bionegocios puede analizarse desde tres perspectivas:

1. Iniciativas basadas en la producción primaria.
2. Iniciativas dependientes de los proveedores primarios de productos o servicios.
3. Iniciativas proveedoras de servicios.

Las iniciativas basadas en la producción primaria directa suelen estar vinculadas a especies que se reproducen de manera silvestre que han tenido procesos de domesticación. Los que se busca es una integración hacia adelante con el fin de crecer y desarrollar nuevas actividades que les permitan una mayor rentabilidad.

Las iniciativas dependientes de los proveedores primarios de productos o servicios tienden a integrarse hacia atrás. Estas iniciativas suelen estar vinculadas a actividades comercializadoras o transformadoras.

Las iniciativas proveedoras de servicios suelen estar vinculadas a actividades de ecoturismo.

En el entorno de los bionegocios, las cadenas de valor se deben analizar en dos niveles: cadena productiva y cadena de comercialización. Esto permitirá tener un mayor espectro de todos los agentes involucrados, así como los canales formales e informales que se deben utilizar, entre otros aspectos.

3.3.1 Cadena Productiva¹¹

Los cambios generados en la economía como producto de la globalización, hace a las empresas más dependientes y exigen de ellas mayores niveles de competitividad para ganar mercados, la cual ya no es exclusividad de una sola compañía, sino del sector en el cual se desarrolla la actividad y de las condiciones que un país brinda para que sus sectores productivos puedan competir en el exterior.

Desde esta perspectiva, las políticas de trabajo deben asumir un enfoque integrador, donde se enlacen las actividades que intervienen en el proceso productivo de un recurso de la biodiversidad a través de la formación de cadenas productivas, de modo tal que actúen como una unidad, haciendo posible que la participación coordinada y consciente de los actores genere valor y todos se beneficien de la misma.

Según la Dirección General de Promoción Agraria, la definición de cadena productiva es:

Un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado, desde la provisión de insumos, producción y transformación hasta el consumidor final. Cuando estos agentes económicos están articulados en términos de tecnología, financiamiento y/o capital bajo condiciones de cooperación y equidad, entonces nos encontramos frente a una Cadena Productiva Competitiva capaz de responder rápidamente a los cambios que ocurran en el mercado internacional, transfiriendo información a través de toda la cadena de valor. (Ver Gráfico N° 1).

Para la formación de una cadena se tiene en consideración las siguientes etapas:

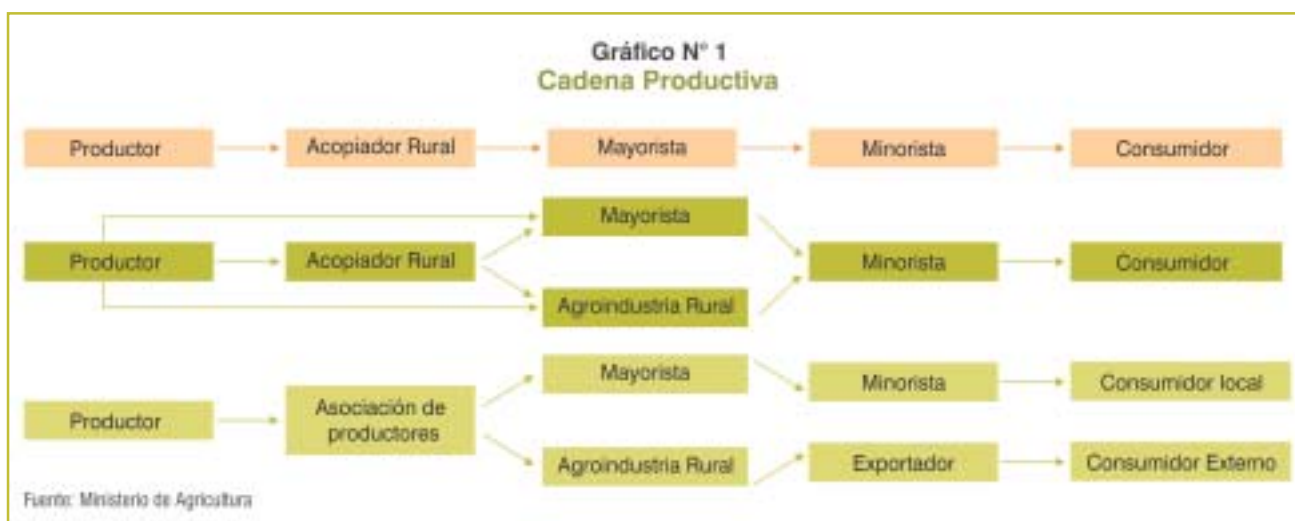
1. Análisis de la cadena.- Deben realizarse las siguientes actividades para la integración de los agentes y para hacer frente a los problemas de interés común:

- Definir la estructura de la cadena productiva (por ejemplo: productor, acopiador rural, mayorista, hasta el consumidor).
- Definir el funcionamiento de la cadena y roles de los actores.
- Identificar los principales problemas y cuellos de botella (por ejemplo: relaciones entre productores y compradores, entre industriales y comerciantes, etc.).

2. Establecimiento de diálogos para la acción.- Los agentes económicos deben desarrollar un diálogo franco y abierto para establecer la competitividad con equidad a través de los siguientes pasos:

- Consultas institucionales entre los entes privados y estatales.
- Mesas de diálogo entre los representantes de las instituciones involucradas.
- Mesas de concertación en las cuales se definirán la suscripción de acuerdos, convenios, contratos, etc., entre las instituciones involucradas.

¹¹ Fuente: www.minag.gob.pe



Las principales ventajas de la integración en una cadena productiva son:

- Fortalecimiento de las instituciones participantes en los acuerdos.
- Mayor rentabilidad en la producción obteniendo mejores precios y reduciendo los costos.
- Disminución del riesgo.
- Facilidad en el acceso a los insumos.
- Acceso a fuentes de financiamiento, créditos y economías de escala.
- Acceso a información de mercados.
- Mayor acceso a tecnologías de punta.
- Mejor aprovechamiento de la mano de obra familiar.

3.3.2 Cadena de Comercialización

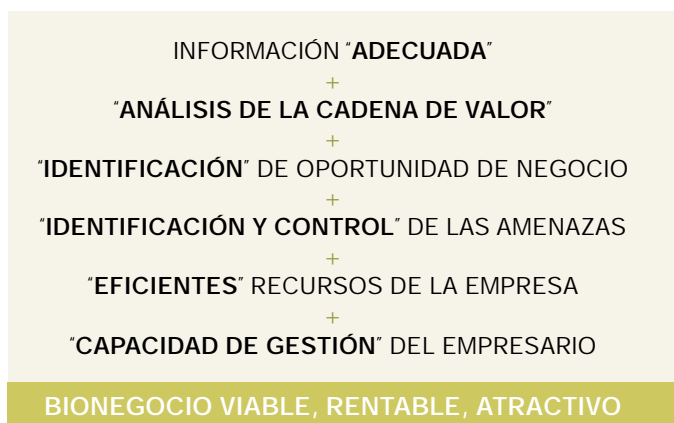
Una cadena de comercialización se refiere a todo el conjunto de agentes involucrados en hacer llegar el producto hacia el consumidor final (ver Gráfico N° 1). Esta puede comprender:

- Vendedor
- Mayorista o distribuidor
- Minorista
- Consumidor final

Es necesario recordar que este análisis de la cadena de valor, aunado al análisis del entorno y de los factores internos de la organización, es una herramienta muy poderosa para determinar oportunidades de negocio y reducir las amenazas.

- ❑ Los planes de bionegocios perfectamente estructurados y económicamente viables pueden fracasar por problemas de gestión o por dificultades sociales y ambientales.

- ❑ Por el contrario, muchos planes de bionegocios aparentemente inviables desde un punto de vista económico logran desarrollarse de manera positiva por un adecuado manejo del impacto social y ambiental.



- ❑ El análisis del entorno y de la cadena de valor es una actividad fundamental de cualquier plan de bionegocios. Únicamente en la medida en que la información recolectada sea veraz confiable, oportuna y suficiente, tendrán los promotores mayor seguridad para tomar decisiones sobre la puesta en marcha de alguna idea de negocio, disminuyendo así el riesgo propio y natural de cualquier actividad emprendedora.

Una vez realizado el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas del entorno, el siguiente paso en esta etapa de investigación es conocer las posibles necesidades insatisfechas por parte de algunos mercados, clientes o consumidores. Para ello es indispensable un estudio de mercado.



4. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio o análisis de mercado puede tener tantos objetivos como dudas se tengan con respecto al negocio o proyecto que se quiera emprender. Sin embargo, los objetivos más comunes en esta etapa de la investigación se orientan a:

- ❑ Conocer el perfil de los potenciales clientes.
- ❑ Conocer el comportamiento de los consumidores.
- ❑ Conocer las características del mercado de los clientes.
- ❑ Conocer las características del mercado de proveedores.
- ❑ Conocer las características del mercado de competidores.
- ❑ Estimar la demanda potencial por el bien o servicio a ofrecer.

Esta información puede recogerse a través de fuentes secundarias de información como son los libros, revistas, manuales e Internet, o a través de herramientas de recolección de datos primarios como son las entrevistas, encuestas, focus groups, observación, degustación, prueba de producto o experimentación.

4.1 Investigación exploratoria

Es importante señalar que la técnica de recojo de información que se utilice dependerá de la disponibilidad de datos ya existentes en términos de cantidad y calidad, así como del tiempo y presupuesto destinado para ello. Si uno de los objetivos de la investigación es *“recopilar información”*, puesto que se tienen muchas preguntas y poca certeza respecto del producto o servicio que se quiere lanzar (tales como los usos, costumbres, formas de uso, hábitos de compra y comportamiento en general del consumidor o las preferencias y gustos del público al que se dirige la empresa) se estará en una **fase exploratoria**¹² de la investigación.



Esta fase se inicia con una exploración de fuentes secundarias (ya existentes), tales como estudios, artículos, cuadros resumen, Internet y otros. Su uso y análisis es económico en términos de tiempo y costos. Deben consultarse de forma exhaustiva antes de que la empresa decida generar sus propios datos.

No obstante, si ya se han agotado todas las fuentes secundarias, se pueden utilizar técnicas de investigación cualitativas. Los usos de las mismas son¹³:

- ❑ Generar hipótesis comprobables.
- ❑ Producir información útil en una primera aproximación.
- ❑ Evaluar conceptos de productos nuevos.
- ❑ Generar ideas.
- ❑ Comprender reacciones emocionales frente a la marca.

Las técnicas propias de esta fase son principalmente las siguientes:

- **Focus groups:** Es una discusión interactiva poco estructurada dirigida por un moderador con un grupo pequeño de entrevistados. Se puede aplicar a toda clase de productos o servicios. Los asistentes representan al público objetivo y la entrevista grupal fluye de forma relajada, con la participación activa de todos.
- **Entrevistas en profundidad:** Es una entrevista personal no estructurada que utiliza la indagación para lograr que un solo encuestado hable acerca de un bien o servicio. El entrevistador facilita el diálogo y exhorta la profundización en las respuestas.

Los resultados de estas técnicas no deben cuantificarse nunca. La etapa exploratoria se caracteriza por ser interpretativa y difícil de procesar, está marcada por la subjetividad del entrevistador y es realizada sobre una muestra muy pequeña.

Una empresa puede utilizar una técnica o una combinación de ambas, tomando en cuenta las ventajas de cada una:

¹² Para recoger esta información se utilizan sobre todo las **técnicas cualitativas** (por ejemplo, focus groups o entrevistas en profundidad). Estas técnicas permiten:
(i) Identificar variables que intervienen en el proceso y que tal vez no se conocían, (ii) conocer la lógica de los actores implicados en el comportamiento.

¹³ Fuente: Roselló, Patricia. Seminario de Investigación de Mercados, Universidad del Pacífico.

Focus groups	Entrevistas en profundidad
Rapidez para su desarrollo frente a una entrevista.	Obtiene respuestas más completas al tener solo un entrevistado.
Permite una mayor profundización por la existencia de un grupo.	Permite expresar opiniones y actitudes que no se muestran en público.
La presencia de terceros motiva reacciones.	Crea un clima de mayor intimidad.

4.2 Investigación concluyente

Cuando la investigación con fuentes secundarias o técnicas cualitativas ha permitido generar cierta información sobre el perfil y comportamiento del consumidor, así como sobre la posible demanda por el producto o servicio a ofrecer, se plantean hipótesis que se quieren comprobar de manera concluyente. En esta fase es usual utilizar **técnicas cuantitativas**¹⁴ de investigación, puesto que permiten comprobar las hipótesis planteadas mediante cuestionarios estructurados, con diseños muestrales probabilísticos que ofrecen resultados que pueden medirse.

Las principales consideraciones para la elaboración de un cuestionario son¹⁵:

- ❑ Tener una visión clara de la población objetivo y las metas para esta etapa.
- ❑ La redacción debe ser correcta y de fácil lectura.

- ❑ Las preguntas deben estar adecuadamente hechas, ya sean:

- Abiertas (sin alternativas de respuesta y elaboradas íntegramente por el entrevistado).
- Cerradas (con alternativas por escoger).
- Dicotómicas (las que seleccionan su respuesta entre dos alternativas, por lo general 'sí' y 'no').

- ❑ La secuencia de preguntas se orienta a obtener información general y sencilla al inicio. Las preguntas difíciles se realizan al final. Las iniciales captan el interés del entrevistado y filtran a aquellas personas que no pertenecen al público objetivo.
- ❑ No es recomendable redactar un cuestionario de más de quince preguntas.
- ❑ Los datos de control (distrito de residencia, edad, sexo, entre otros) serán obtenidos al final.
- ❑ Antes de iniciar esta etapa es conviene poner a prueba los cuestionarios diseñados para corregir sus defectos.

A continuación se resume las diferencias entre la etapa exploratoria y concluyente del estudio:

Etapa exploratoria	Etapa concluyente
Define el por qué de los consumidores.	Define cuántos consumidores.
Cualitativa, subjetiva, general e interpretativa.	Precisa, numérica, estadística, objetiva y definitiva.
No estructurada y flexible.	Estructurada y rigurosa.
Guía de pautas y preguntas abiertas.	Cuestionario preestablecido.
Profundiza y enriquece.	Mide y compara.
Resultado: Hipótesis.	Resultado: Conclusiones.

4.3 Seguimiento y evaluación

La última etapa de este proceso de investigación consiste en hacer un seguimiento post lanzamiento del producto o servicio ofrecido¹⁶, con el fin de conocer el impacto que generó la incursión de dicho producto o servicio en el mercado en un determinado momento. Las técnicas a utilizarse en esta fase pueden ser tanto **cualitativas** como **cuantitativas**, dependiendo de si lo que se quiere es tener tendencias o corroborar información, respectivamente.

¹⁴ La técnica de investigación cuantitativa más utilizada es la aplicación de encuestas a una muestra probabilística representativa de la población.

¹⁵ Fuente: Rosselló, Patricia. Seminario de Investigación de Mercados, Universidad del Pacífico.



Concluidas las etapas de análisis del entorno y estudio de mercado, se hace un análisis de los resultados que permitan definir:

- ❑ Las fortalezas y debilidades de la empresa.
- ❑ Las oportunidades y amenazas del entorno.
- ❑ Las características y tendencias del mercado.
- ❑ Los principales actores y competidores de la industria.
- ❑ El mercado objetivo.
- ❑ El perfil del cliente o el comportamiento del consumidor.
- ❑ Una estimación de la demanda potencial por el bien o servicio a ofrecer.

El siguiente paso consiste en establecer las estrategias más adecuadas para poder competir y posicionar a la empresa en la mejor situación posible.

4.4 Estudio de mercado para la exportación

En el caso de las empresas exportadoras, es muy importante la realización de una investigación de mercados, debido a que muchas veces las empresas no logran identificar los destinos más adecuados para realizar su exportación, por lo que sufren fracasos comerciales o se estancan.

La investigación de mercados de exportación es una herramienta que las empresas deben considerar para poder tener un plan de exportación que concuerde con sus posibilidades de abastecimiento, de tiempo de entrega y de aceptación de calidad, entre otros factores. Es necesario recordar siempre que la pregunta implícita es: *¿Se puede vender o no?*

La mejor estructura para una investigación de este tipo es:

1. Criterios de Preselección
 - a. Preferencias arancelarias.
 - b. Exportaciones actuales del Perú.
 - c. Exportaciones de países competidores.
 - d. Disponibilidad de transporte.

2. Preselección basándose en datos estadísticos
 - a. Volumen de importaciones.
 - b. Tasa de crecimiento de las importaciones.
 - c. Valor unitario promedio del país comprador.
3. Selección del Mercado de Exportación
 - a. Acceso al mercado.
 - b. Tamaño del mercado.
 - c. Competencias.
 - d. Rentabilidad.

A continuación se explican cada uno de estos puntos.

Fase 0 – Reglamentaciones comerciales en el propio país

Las reglamentaciones comerciales se refieren a los factores que afectan de manera significativa la potencialidad de exportar hacia un mercado determinado, en el país de origen.

Sobre estos factores es importante mencionar que:

- Pueden impedir u obstaculizar las exportaciones a todo el mundo o a algunos países.
- Se debe considerar el tiempo de trámite de los documentos para la licencia de exportación.
- Se debe considerar los reglamentos de exportación para los créditos.
- Se debe tomar en cuenta además las siguientes interrogantes:

- ¿Vale la pena exportar el producto?
- ¿A qué precio se tendrá que vender para cubrir los costos?
- ¿Qué cantidad de producción se dispone?
- ¿A qué países se puede exportar?

Así tenemos que el Perú los productos que se pretenden exportar pueden estar:

- Restringidos: Aquellos que requieren algún tipo de autorización por ejem. certificación de SENASA.
- Libres: Aquellos que se pueden exportar sin ningún tipo de restricción.
- Prohibidos: Los que no se pueden exportar, por ejemplo. Animales en vías de extinción.

Para conocer los detalles de las exigencias en origen de c/u de los productos, es necesario consultar el website de Aduanas www.aduanet.gob.pe.

¹⁶ Conocida como la fase del monitoreo.

1. Criterios de Preselección

Los criterios de preselección se refieren a todas las variables que influya la exportación de un determinado bien o servicio. En el caso de los bionegocios, estas consideraciones son indispensables para poder encontrar el mercado al que se debe orientar el producto, qué implicancias tiene su venta al exterior y cuál es la competencia.

a. Preferencias Arancelarias

Las preferencias arancelarias son beneficios otorgados entre países para la exportación e importación de productos.

El Perú tiene preferencias arancelarias con:

- Comunidad Andina de Naciones - CAN
- Asociación Latinoamericana de Integración - ALADI
- Ley de Preferencias Arancelarias Andinas
- ATPDEA (EE.UU)

- Sistema General de Preferencia - SGP
- Preferencias arancelarias - Unión Europea

Estos beneficios ayudan a determinar el precio de entrada de los productos, con la posibilidad de otorgar descuentos, aumentar el volumen de exportación y obtener mayores rentabilidades.

Para saber si algún producto goza de alguna preferencia arancelaria, se puede ingresar a la página web de Aduanas: <http://www.sunat.gob.pe> y consultar en la sección de 'Aranceles y Valores en Aduanas' y luego en la sección de 'Tratamiento Arancelario'.*

Un tema importante de mencionar a raíz de la búsqueda de estas preferencias son las partidas arancelarias. Las partidas son códigos de identificación de productos establecidos por la Organización Mundial de Comercio, en ellos se encuentran todos los productos y su clasificación depende de la siguiente estructura (Ver Gráfico N° 2):



Cabe resaltar que las preferencias arancelarias vienen con ciertos reglamentos que deben cumplirse como, por ejemplo, autorizaciones de extracción, de comercialización y pruebas de laboratorio, entre otros, sobre todo en el caso de productos determinados como orgánicos, de comercio justo, verdes, artesanales, etc.

Estas autorizaciones son expedidas en el país de origen y muchas veces deben proceder de entidades con validez internacional.

b. Exportaciones actuales del Perú

Al analizar las exportaciones de un determinado producto y su participación en las ventas totales, también se puede conocer el número de empresas exportadoras.

Asimismo se puede obtener información sobre los mercados de destino y la demanda potencial que hay en los países para el producto escogido, con lo cual es posible realizar el análisis para obtener los siguientes resultados:

- Porcentaje de crecimiento de las exportaciones en los últimos 5 años.
- Principales compradores.
- Precios pagados por las exportaciones.
- Porcentaje de participación de las empresas exportadoras dentro del país de destino.

Esta información puede obtenerse en la página web de Aduanas, <http://www.sunat.gob.pe>, en la sección de 'Orientación Aduanera' y 'Estadísticas', dentro del cual encontrará varios anuarios con las exportaciones definitivas peruanas.

* A la página web de www.mincetur.gob.pe, en el link de comercio exterior, acuerdos comerciales. En el caso de querer analizar los acuerdos del Perú u otros países de América deben revisar el web site de 'www.sice.org'.



c. Exportaciones de países competidores

En cuanto a este punto, debe hacerse un análisis de las exportaciones de los países que exporten productos similares, estudiar las importaciones de los mercados de interés y conocer el origen de las mismas para poder saber quiénes son los principales competidores.

De esta manera se pueden encontrar valores para saber qué países son los principales abastecedores del producto, a cuánto asciende el valor y la cantidad de dichas exportaciones (de manera que sea posible hacer una comparación frente a los precios fijados para las exportaciones peruanas).

La información puede obtenerse en páginas web como <http://www.trademap.org>* que brinda información de las importaciones de los países. Además, puede conseguirse en las páginas web de las Aduanas de los países de destino.

d. Disponibilidad de transporte

El transporte es un tema crítico en cuanto a exportaciones se refiere. Las consideraciones que deben hacerse son:

- Existencia de transporte desde el punto de producción de materia prima hasta el centro de fabricación del producto final.
- Existencia de transporte adecuado (cadena de frío, temperatura controlada, entre otros).
- Existencia de transporte desde el país de origen al de destino.
- Costos que involucren el transporte y la distribución.

2. Ejemplo de Preselección de Mercados

En principio se debe establecer una escala para indicar el riesgo potencial del mercado, que generalmente está en el rango del 1 al 5 (donde 1 significa alto riesgo y

5 significa bajo riesgo). Una vez establecida esta escala se puede proceder con las siguientes actividades:

Identificación de posibles mercados. Se deben elegir alrededor de 5 países potenciales para la exportación del producto. Esta selección inicial se puede decidir mediante las estadísticas de exportación e importación, cruzándolas con la tendencia de crecimiento de estas variables a lo largo de un periodo mínimo de 5 años¹⁷.

La elección se debe realizar en principio, tomando los países que cuenten con un mayor porcentaje de crecimiento¹⁸.

Identificación de variables críticas. Las variables que deben elegirse para poder comparar aquellos países y saber cuáles son los más atractivos para la exportación, dependerán del enfoque que la empresa quiera tomar. En líneas generales, estas variables deben considerar por lo menos a las siguientes:

- ❑ Preferencias arancelarias¹⁹.
- ❑ Exportaciones actuales del Perú²⁰.
- ❑ Exportaciones de los países competidores del Perú²¹.
- ❑ Barreras culturales (idioma, sociedad, religión, entre otros²²).
- ❑ Barreras económicas (tamaño de mercado, impuestos, cadena de valor, entre otros).
- ❑ Condiciones de acceso (altos estándares de calidad, presentación, entre otros).

Establecimiento de ponderaciones. Se trata de un aspecto muy sencillo y consiste en determinar los porcentajes de peso que tendrá cada una de las variables determinadas. Esto dependerá de cuál de ellas es percibida como crítica y cual tiene una consideración promedio.

Análisis de preselección de mercados de exportaciones. Se puede utilizar el siguiente cuadro para poder conocer qué país es el que tiene un mayor potencial para la exportación del producto. Consiste en establecer puntajes para las variables y luego hallar el promedio tomando en cuenta las ponderaciones otorgadas para cada una de ella. Se deberá elegir en el orden ascendente.

¹⁷ Fuente potencial: www.trademap.org

¹⁸ La balanza comercial es el valor de las exportaciones menos el valor de las importaciones a una fecha determinada.

¹⁹ Pueden encontrarse dependiendo de la partida en páginas como www.sunat.gob.pe, www.usitc.gov y www.taric.com

²⁰ Ídem.

²¹ Fuente potencial: www.trademap.org

²² Fuente potencial: www.cia.gov

Cuadro N° 1

Análisis de preselección de mercados de exportación

	Variable 1	Peso 1	Variable 2	Peso 2	Variable 3	Peso 3	Variable 4	Peso 4	Variable 5	Peso 5	Variable 6	Peso 6	Total
País 1	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	M
País 2	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	M
País 3	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	M
País 4	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	M
País 5	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	n	X%	M

Ejemplo Práctico

Exportación de Bixina, extraída del achiote, para la industria de cosméticos; trabajo con comunidades andinas bajo los principios del comercio justo.

1. Identificación de posibles mercados

País Importador	Valor de Exportaciones (US\$)	Valor de Importaciones (US\$)	Balanza Comercial	Tendencia de exportaciones de últimos 5 años
Holanda	50,000	78,000	-28,000	-34%
Reino Unido	45,000	150,000	-105,000	25%
Chile	23,800	16,500	7,300	-10%
Estados Unidos	500,500	20,000	480,500	15%
Francia	890	98,000	-97,110	55%

2. Identificación de variables críticas

- ❑ Preferencias arancelarias vigentes.
- ❑ Exportaciones actuales del Perú.
- ❑ Exportaciones de los países competidores del Perú.
- ❑ Barreras culturales. Idioma.
- ❑ Barreras económicas. Número de agentes en la cadena de valor.
- ❑ Condiciones de acceso. Certificaciones necesarias.

3. Establecimiento de ponderaciones

- ❑ Preferencias arancelarias vigentes → 10%
- ❑ Exportaciones actuales del Perú → 15%
- ❑ Exportaciones de los países competidores del Perú → 20%
- ❑ Barreras culturales. Idioma → 5%
- ❑ Barreras económicas. Número de agentes en la cadena de valor → 25%
- ❑ Condiciones de acceso. Certificaciones necesarias → 25%

4. Análisis de preselección de mercados de exportaciones

Cuadro N° 2

	Preferencias arancelarias vigentes	%	Exportaciones actuales del Perú	%	Exportaciones de los países competidores del Perú	%	Idioma	%	Número de agentes en la cadena de valor	%	Número de agentes en la cadena de valor	%	Total
Holanda	5	10%	3	15%	3	20%	5	5%	5	25%	3	25%	3.8
Reino Unido	5	10%	5	15%	2	20%	5	5%	3	25%	5	25%	3.9
Chile	3	10%	2	15%	4	20%	5	5%	2	25%	2	25%	2.65
Estados Unidos	3	10%	5	15%	5	20%	5	5%	4	25%	3	25%	4.05
Francia	5	10%	2	15%	5	20%	4	5%	4	25%	2	25%	3.5



Como se puede observar en el cuadro anterior, el país más atractivo para la exportación es Estados Unidos; sin embargo, mercados como Holanda y el Reino Unido también se presentan interesantes para la renta de Bixina. A pesar de no haber sacado el mismo puntaje son destinos que aparentemente tienen determinadas características que podrían permitir el desarrollo del producto.

De esta manera, sabiendo cuál o cuáles son los países de destino de exportación, se puede realizar la ‘identificación de mercados’ planteándose las preguntas formuladas anteriormente y determinando aquel al que finalmente se incursionará.

2. Preselección basándose en datos estadísticos

Los datos estadísticos ayudan a transformar en realidad la potencialidad de la exportación en un país determinado. Además, permiten obtener diferentes opciones de destino para la renta.

Sin embargo, esta información no es concluyente, ya que sirve para poder afirmar la decisión de exportar, mas no determina a cuánto ascenderán las ventas reales.

a. Volumen de importaciones

El volumen de las importaciones pretende dar a conocer cuál es la necesidad de oferta para los distintos países de destino. Asimismo, se puede saber cuáles son los principales mercados que demandan mayor cantidad y quiénes lo abastecen.

b. Tasa de crecimiento de las importaciones

La tasa de crecimiento de las exportaciones indica cuál ha sido el comportamiento de los países importadores. Permite saber si es que las compras realizadas son constantes o estacionales.

c. Valor unitario promedio del país comprador

Este valor se puede hallar mediante la división del valor total de las importaciones y la cantidad de las importaciones de un mismo país. De esta manera se puede obtener el valor pagado en promedio por una unidad importada.

La manera para poder encontrar los países más atractivos es ordenándolos de forma descen-

dente y elegir a los que coincidan en los tres criterios y estén en la parte superior.

Se puede obtener información estadística en <http://www.trademap.org>

3. Selección del Mercado de Exportación

Finalmente y luego de haber desarrollado los pasos para realizar una selección previa exitosa, se deben investigar los siguientes puntos.

a. Acceso al mercado

La investigación con respecto al acceso a los mercados es indispensable para formular buenas estrategias de marketing y operaciones, ya que permite conocer los requisitos necesarios exigidos por el país de origen. Además, dentro del entorno de los bionegocios es necesario saber cuáles son las exigencias ambientales, sociales y sanitarios de los países, de manera que no haya ningún incumplimiento que pueda generar una pérdida del contrato.

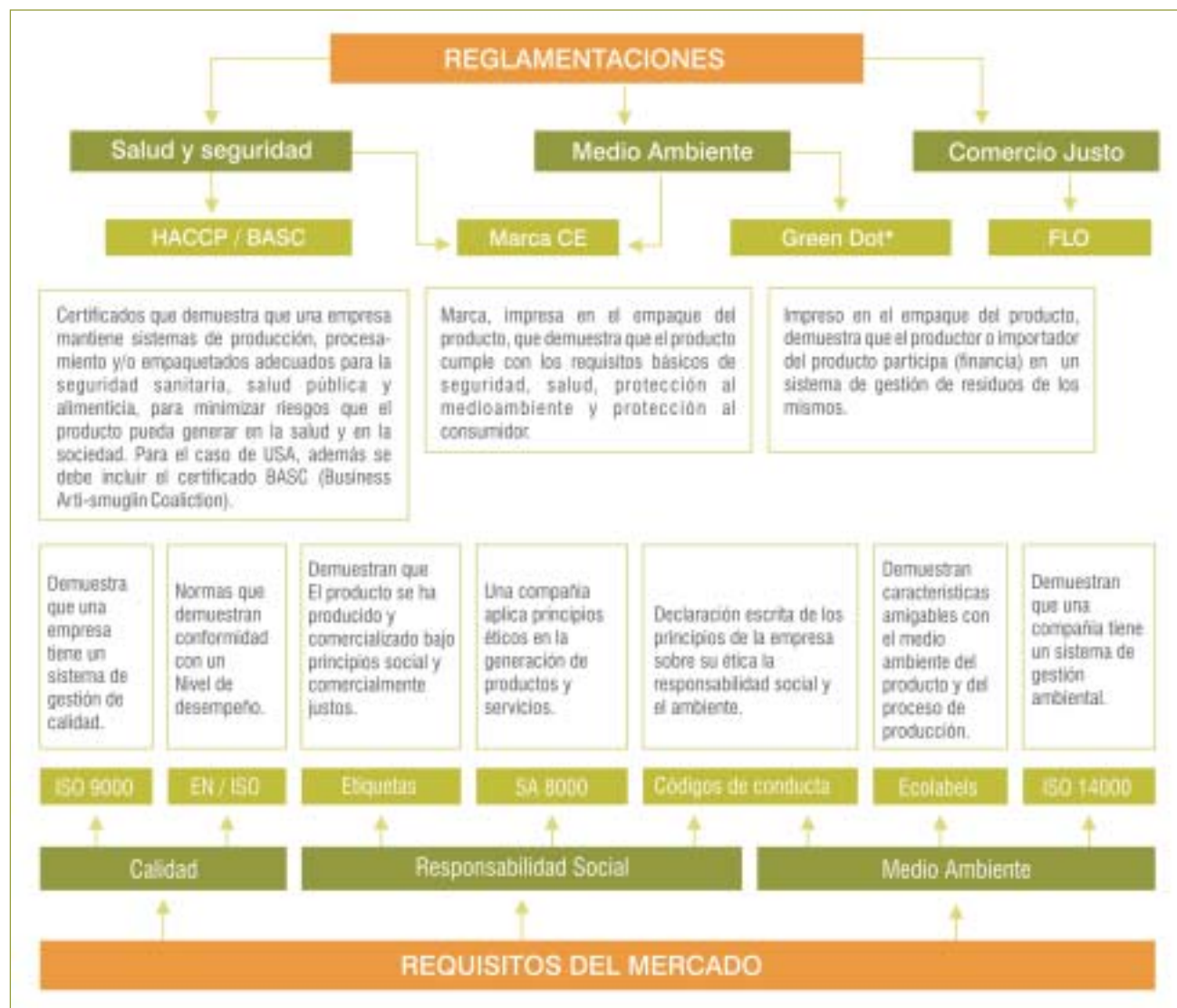
Los principales requisitos que deben considerarse son:

- Derechos de aduanas y contingentes.
- Impuestos internos (impuestos a la venta, entre otros).
- Restricciones en materia de divisas.
- Reglamentaciones de seguridad.
- Factores políticos que influyen en el acceso.
- Sanitarios, sociales y ambientales.

Quizás el punto más importante a investigar se refiere a los requisitos sanitarios, sociales y ambientales. Los bionegocios se abren a una gama de mercados más extensa (que se verá en el siguiente punto) que los negocios convencionales, por lo que el cumplimiento de estas exigencias es fundamental.



A continuación se presenta un resumen de los principales requisitos que deben cumplirse en el biocomercio.



b. Tamaño del mercado

El tamaño de mercado se conoce al determinarse los clientes a los que el producto está dirigido. Éstos pueden ser distribuidores, mayoristas, minoristas o compradores finales.

Para los bionegocios se pueden identificar los siguientes mercados principales:

a. Mercado de Productos Orgánicos²³

Existe una oportunidad prometedora para los productos ambientalmente amigables, sobre todo porque los consumidores se preocupan cada vez más por la calidad y seguridad de sus alimentos, así como por los impactos ambientales en la agricultura. Por esta razón, se ha generado una gran demanda de productos orgánicos, especialmente los que proceden de países en vías de desarrollo, como es el caso del Perú.

Se suele pensar que los productores de estos países usan métodos de producción tradicionales (lo que implica un uso mínimo o nulo de pesticidas y fertilizantes químicos), obteniendo mayores ventajas sobre sus competidores internacionales.

²⁴ "Trading Opportunities for Organic Food Products from Developing Countries" – UNCTAD, Enero 2004.



Por otro lado, la participación de mercado de los países en desarrollo no supera el 2.5%; en algunos países como Austria, Dinamarca y Suiza los porcentajes son mayores. Se ha estimado el crecimiento de la demanda internacional a un ritmo de entre 15% y 20% al año. Para el 2001, la estimación fue cerca de US\$ 20 mil millones y para el 2003, la proyección del mercado mundial de alimentos orgánicos y bebidas estuvo entre los US\$ 23 y US\$ 25 mil millones.

b. Mercados Verdes y Ecológicos

Si se considera la amplia variedad de negocios y actividades productivas relacionadas a la biodiversidad, habría que pensar en la existencia de un gran número de tendencias de carácter ambiental para atender los diferentes problemas de los consumidores y clientes.

Sin embargo, se puede hablar de una cierta categorización de mercados verdes²⁴ y, considerando el concepto de mercado, es posible distinguir tres diferentes categorías básicas de demanda:

- **Existentes:** Son aquellos mercados abastecidos actualmente por productos verdes. Es el caso de Norte América, Europa Occidental y Japón. Por ejemplo, Perú presenta a estos destinos su café, espárrago, mango y plátanos orgánicos.
- **Latentes:** Mercados potenciales en los que no se ofrecen productos, a pesar que existe demanda. El mercado ecológico también puede ser considerado en este rubro si es que no se llega a abastecer. Entre los productos para estos destinos podrían identificarse hortalizas, frutas, cereales, verduras y productos naturales como aceites, algodón y madera, así como los Mecanismos de Desarrollo Limpio, el servicio de educación y consultoría de carácter ambiental o proyectos de infraestructura, entre otros.
- **Incipientes:** Compuestos por aquellos mercados que, a mediano o largo plazo, se pueden convertir en latentes en caso de que las tendencias

influyentes en la demanda y la oferta se desarrollen de forma sostenida. Un ejemplo puede ser el mercado generado por la feria de productos ecológicos, y en la medida en que aspectos como la educación y la conciencia ambiental se incrementen, incidirá en el crecimiento del mismo.

Asimismo, este mercado tiene diferentes sectores de acción, entre los que destacan: servicios ambientales, tecnologías limpias, infraestructuras sostenibles (agua, energía, tratamiento de residuos sólidos, transporte público, entre otros), productos naturales de uso sostenible y productos ecológicos.

c. Mercados Solidarios: Comercio Justo*

**El Comercio Justo es una sociedad de comercio basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sustentable al ofrecer mejores condiciones comerciales a los productores y trabajadores marginales, especialmente en el Sur, respetando sus derechos. Las organizaciones del Comercio Justo (con el apoyo de los consumidores) están activamente comprometidas en apoyar al productor, en crear conciencia y en hacer campañas orientadas a que cambien las reglas y las prácticas del comercio convencional.* IFAT, 2002.

Son muchas las definiciones y los términos (justo, equitativo, alternativo, solidario) que hoy en día se conocen en relación al Comercio Justo; sin embargo, todos tratan de comunicar algo en común: igualdad de oportunidades, desarrollo económico y cuidado por el medioambiente.

Los términos **Justo y Equitativo** se refieren al beneficio equánime entre productores, consumidores e intermediarios, mediante tratos comerciales más humanos y de mutua confianza. **Alternativo** se refiere a una vía alterna de comercialización que tiene actualmente el pequeño productor al no poseer los medios para integrarse al comercio tradicional, y **Solidario** porque se busca ayudar al que ha sido marginado por décadas de los beneficios que él mismo ayuda a formar.

Los beneficiarios son la sociedad en su conjunto. Los productores ofrecen un producto de calidad a un precio que les permite cubrir sus costos de vida

²⁴ Seminario Internacional "Mercados Verdes y Ecoetiquetado" – Colombia, Agosto 2000.

* Sobre la base de : "www.comercioactivo.org/comerciolimpio.html".

y generar excedentes que serán reinvertidos en programas de certificación; así, el consumidor obtiene un producto sano y sustentable, con características diferentes a los normalmente adquiridos.

El movimiento del Comercio Justo siempre ha estado vinculado, principalmente, con la comercialización de productos agrícolas, y es el café el que tiene mayor peso en las negociaciones, el cual ha llegado a ser considerado como el símbolo del movimiento. Sin embargo, ante el crecimiento del mercado de los últimos años, otros importantes productos con un mayor valor agregado y que difieren de los bienes agrícolas han empezado a formar parte de un completo catálogo de oferta transables bajo criterios justos.

Esta variedad se puede unir bajo cuatro categorías:

1. Alimentos y bebidas: café, chocolate, té, azúcar, arroz, mermeladas, galletas, ron, miel, entre otros.
2. Textiles: prendas de vestir, tapices, pañuelos, ropa de casa, entre otros.
3. Artesanías: bisutería, marroquinería, artículos para el hogar, útiles de cocina, cestas, juguetes, pelotas de fútbol, móviles, juegos de mesa, bolsos, objetos decorativos, velas, materiales de escritorio.
4. Otros: juegos infantiles, música, libros, videos, documentales.

Aunque los criterios y condiciones para pertenecer al movimiento varían de región a región y entre el tipo de instituciones, algunas exigencias se repiten en todos los casos.

Los criterios básicos del movimiento, según Jonson (2001) son los siguientes:

1. Establecer una relación directa entre productores y consumidores evitando, en lo posible, los intermediarios y especuladores.
2. Establecer un precio justo que permita al productor y a su familia vivir dignamente: "Cada persona debe poder vivir dignamente de su trabajo".
3. En caso de que los productores sean asalariados, respetar las condiciones de trabajo correspondientes al mínimo de las normas establecidas por la Oficina Internacional del Trabajo o del país, si éstas son superiores a las anteriores. Respetar el derecho de asociación y prohibir el trabajo forzado.
4. Autorizar un financiamiento parcial antes de la cosecha (cercano al 60%), si los productores así lo piden.



5. Establecer relaciones y contratos a largo plazo, basados en el respeto mutuo y los valores éticos. Estas relaciones apuntan no sólo a un precio justo, sino también a crear las condiciones para un desarrollo sustentable de los grupos de productores o asalariados.

Pero si se habla de justicia e igualdad, es necesario que tanto productores como importadores se comprometan con ciertos puntos mínimos para la creación de lazos comerciales fuertes.

Compromiso de los productores

- Funcionar y tomar decisiones de manera democrática en el seno de sus organizaciones.
- Ser productores asociados.
- Pertenecer a grupos socioeconómicos desfavorecidos con difícil acceso al mercado.
- Tener estructuras abiertas, transparentes, participativas y democráticas en sus organizaciones.
- Realizar una producción respetuosa con el entorno medioambiental y cultural.
- Gozar de condiciones laborales dignas y saludables.
- No permitir ni realizar discriminación y explotación.
- Realizar una inversión social con los beneficiados.
- Mantener la igualdad de oportunidades para todos.
- Respetar el derecho de libre asociación.
- Generar productos de calidad.

Compromiso de las organizaciones importadoras

- Crear estructuras participativas y democráticas.
- Ser una entidad sin ánimo de lucro (sin reparto de dividendos).
- Reinvertir los beneficios en el proyecto o en actividades sociales a favor de la comunidad productora.
- Ofrecer transparencia en la gestión comercial y financiera.
- Realizar una labor de sensibilización y relaciones públicas-políticas, para que los productos del sur tengan un acceso directo al mercado europeo.



- Pagar un precio justo a los productores, que cubra sus necesidades vitales, los costos de producción y, a su vez, deje un margen para invertir.
- Pagar por adelantado parte del precio estipulado (40 a 60 por ciento) para evitar que el productor se endeude.
- Mantener relaciones de trabajo estables y realizar contratos a largo plazo con los productores.

Fuente de Información: IFAT, EFTA 2003.

Organizaciones del Comercio Justo

A continuación se presenta una lista de las entidades que organizan y articulan los diferentes organismos e instituciones relacionados con el movimiento a nivel mundial:

- Fairtrade Labelling Organizations International:
www.fairtrade.net/
- International Federation for Alternative Trade:
www.ifat.org
- The European Fair Trade Association
www.eftafairtrade.org

El mercado solidario²⁵ - equitativo, justo, alternativo, "fair trade" - comercializa productos provenientes de un fondo social definido. Además, es una forma de producción sostenible que cumple con determinadas condiciones de comercialización (precio, prefinanciamiento, reducción de intermediarios, etc.). Se negocia sin y con sello²⁶. El objetivo de este mercado es la creación de relaciones equitativas entre los consumidores y agricultores y artesanos con menos ventajas en el.

Los productos comprendidos son sobre todo alimentos "típicos" (café, té, cacao, azúcar, otros) y artesanía. En su mayoría, son no perecibles. En los últimos años la gama de oferta se está ampliando a alimentos procesados, fruta fresca y artículos de producción industrial.

De esta manera, en el comercio solidario prevalecen las estructuras propias anteriormente descritas, aunque también se utilizan cada vez más los conceptos de eficiencia del mercado convencional para poder alcanzar un porcentaje creciente de consumidores. Se ha logrado ofrecer especialmente productos competitivos de calidad, exigiéndose las características

necesarias a los productores para luego ser distribuidos.

El sello creado para el "Fair Trade" permite que participen los importadores convencionales si aceptan las reglas correspondientes; al mismo tiempo, ayuda a los productos del comercio solidario a que ingresen a los supermercados. Los países importadores más importantes son Alemania, Holanda, Gran Bretaña y Suiza, que tiene la compra *per cápita* más alta en productos del comercio solidario. El mercado en EE.UU., aunque es relativamente pequeño todavía en términos absolutos, ha crecido aproximadamente un 75% entre los años 2000 y 2001.

d. Mercado de los ingredientes naturales para alimentos, cosméticos y medicinas

Se estima que la cifra de negocios del mercado mundial de productos naturales será de unos US\$ 100,000 millones en el año 2010. Los medicamentos constituyen alrededor del 80% de esta cifra.

Los recursos naturales se encuentran en todos los países en desarrollo, pero no han sido estudiadas las posibilidades comerciales de esta rica biodiversidad. El Perú, por ejemplo, posee cerca del 20% de las plantas medicinales del mundo, pero en el año 2002 sus exportaciones de productos medicinales naturales apenas alcanzaron los US\$ 5 millones, es decir, el 0.03% de las rentas mundiales.²⁷

El mercado europeo de medicina natural alcanza la suma de US\$ 5 mil millones. Como casi la mitad del consumo mundial se da en Europa, se puede inferir que la demanda mundial es alrededor de US\$ 10 mil millones de dólares.



²⁵ "Guía para iniciar el acceso al Mercado Ecológico y al Mercado Solidario" - PROMER - FIDAMERICA, 2003.

²⁶ La Asociación del Sello de Productos de Comercio Justo (ASPCJ) es el miembro español de Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) que reúne a 21 organizaciones de Comercio Justo certificado en Europa, Japón, América del Norte y Oceanía. El Sello de Comercio Justo (o Sello FAIRTRADE) es el sinónimo de Fairtrade Mark en inglés.

²⁷ Foro de Comercio Internacional - No. 2/2003.

El mercado europeo de remedios botánicos y drogas vegetales crece de manera importante. Las drogas naturales pierden sus características de “alternativas” para convertirse en una opción seria. La mayoría de las plantas medicinales comercializadas en el mundo son silvestres. Muchas plantas proceden de países en desarrollo, y menos del 50% son producidas en laboratorios.

De igual manera, el mercado de Estados Unidos presenta características interesantes. En primer lugar, el 25% de las medicinas vendidas con receta médica contienen plantas medicinales. En segundo lugar, se espera un crecimiento en la demanda de medicinas naturales del 12 al 18% para los próximos cinco años.

Por otro lado, la importación de ingredientes naturales para la elaboración de cosméticos fue, para el año 2002, de 48 mil millones²⁸ de dólares. Adicionalmente, en el año 2003, los países en vías de desarrollo proveyeron al mundo con el 85%²⁹ de los aceites esenciales. Los principales productos para este sector son³⁰: extracto de plantas, plantas aromáticas, colorantes naturales, algas y semillas marinas.

e. Nutricosméticos (Cosmeceuticals)

Los nutricosméticos constituyen una nueva clase de productos en la categoría de artículos para la salud y belleza. Incorporan ingredientes nutracéuticos en sistemas de transferencia tópicos con la elegancia, sensación al tacto y beneficios cosméticos adicionales.

Los nutricosméticos se distinguen de los cosmeceúticos en la fuente de los ingredientes con funcionalidad. Los ingredientes nutracéuticos formulados en sistemas de transferencia cosmética constituyen nutricosméticos, mientras que los cosmeceúticos son cosméticos formulados con ingredientes de tipo farmacéutico. Sin embargo, desde un punto de vista regulatorio, lo que el producto promete en general determina si el mismo será considerado un cosmético o una medicina.

f. Mercado Industrial:

Finalmente, el mercado internacional ofrece importantes oportunidades de desarrollo industrial³¹ para

productos forestales de mayor valor agregado como son la madera seca y cepillada, productos ensamblados, molduras y partes y piezas de muebles. En términos generales, existen mercados que permiten agrupar especies para productos de alto valor agregado como listones ensamblados (Finger Joint) y tableros encolados (Edge Glue Panel) que son productos que ingresan a la industria de la fabricación de muebles, puertas y carpintería en general.

c. Competencias

El acápite de competencia debe tomar en cuenta a todos aquellos países que impliquen una opción adicional de compra para los importadores, sobre todo en el caso de los países regionales que usualmente tienen una oferta similar a la del Perú. Se debe realizar un seguimiento a países como Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil y Colombia, que son los principales abastecedores.

Los indicadores principales son las tendencias de importación (tanto en valor como en cantidad), el valor unitario de exportación y el puesto dentro del ranking de los abastecedores del país importador. Asimismo, se pueden identificar aquellas empresas exportadoras de productos similares, que permitan saber si hay constancia en las ventas o si se trata de envíos de muestras.

d. Rentabilidad

La rentabilidad se puede hallar mediante un análisis de la estructura de precios y costos de los productos que se están ofertando. Páginas web como <http://www.todaymarket.com> brindan información por productos y por puertos de esta manera se puede conocer a cuánto ascienden los precios y se determinará si el que se ofrece es el idóneo.

Así se estableciera si la exportación planteada es rentable o no y de ser así, si está conforme con los objetivos estipulados al inicio del plan de bionegocios. Es necesario recordar que no sirve de nada hacer esfuerzos para exportar si es que la rentabilidad proveniente del exterior versus la que proviene del mercado local es menor.

La información necesaria para obtener todos estos datos puede encontrarse siguiendo una lógica como la que se plantea a continuación.

²⁸ “Natural Ingredients for Cosmetics” – EU Market Survey 2004 – Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI), página 30.

²⁹ Ídem, página 27.

³⁰ Ídem, página 28.

³¹ “Mercado internacional para los productos de Bosques Secundarios” - Rubén Guevara, Merle Faminow, Enrique Toledo – CARE PERÚ, Septiembre 2001.

Cuadro N° 3
Esquema de búsqueda de información para Estudios de Mercados de Información

Componente	Preguntas	Principales Fuentes	Ejemplos	Observaciones
Descripción del Producto	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las principales características del producto? ¿Cuáles son las presentaciones del producto? ¿Qué usos tiene? ¿Cuál es la estacionalidad? ¿En qué partidas arancelarias puede estar incluido? 	<ul style="list-style-type: none"> Informes técnicos del producto. Revistas especializadas. Ministerios, mercados. ADUANAS, PROMPEX. 	www.minag.gob.pe www.prompex.gob.pe www.produce.gob.pe www.biocomercio Peru.org	<ul style="list-style-type: none"> Buscar fuentes de entidades confiables. La información debe estar actualizada hasta la fecha más cercana.
Ámbito nacional	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuánto fue la cosecha de la última campaña? ¿Cuáles son las principales zonas de producción? ¿Cuál fue su rendimiento? ¿Cuál es la estacionalidad por zona de producción? ¿Cuál es la estructura de costos del producto? ¿Cuáles son los principales precios de comercialización? ¿A cuánto ascendieron las exportaciones nacionales? ¿Cuáles son los principales requerimientos para exportar? ¿Qué preferencias arancelarias aplican? ¿A cuánto ascendieron las importaciones nacionales? ¿Qué certificaciones y permisos son necesarios? 	<ul style="list-style-type: none"> MINAG, estadísticas. Revistas especializadas. ADUANAS, mercados. PROMPEX, ADEX. SUNAT. TARIC. 	www.minag.gob.pe www.sunat.gob.pe www.prompex.gob.pe www.adex.org www.taric.com	<ul style="list-style-type: none"> Buscar la información más actualizada hasta el momento. Puede hacer llamadas a las diferentes entidades y solicitar información sin costos alguno.
Ámbito internacional	<ul style="list-style-type: none"> ¿A cuánto ascienden las exportaciones e importaciones mundiales? ¿Cuál es la estructura de la cadena de valor y quiénes son los principales agentes? ¿Cuáles son los principales riesgos que pueden afrontarse? ¿Qué certificaciones y permisos son necesarios? ¿Qué especificaciones especiales presenta el mercado? 	<ul style="list-style-type: none"> TRADEMAP. CBI, PROMPEX. EU HELPDESK. US FDA. Comercio Justo (Fair Trade). 	www.trademap.org www.cbi.nl http://export-help.cec.eu.int/ www.fda.gov www.fairtrade.org	<ul style="list-style-type: none"> Tomar la información estadística como referencial. Los estudios de mercados deben ser vistos como una aproximación hacia lo que sucede en el mercado y no como determinante. Es necesario recordar que la información acerca de permisos y certificaciones no es legal ni tampoco sirve como justificación.

Componente	Preguntas	Principales Fuentes	Ejemplos	Observaciones
Identificación del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el tamaño del mercado, cuántos clientes potenciales pueden existir? ¿Qué tendencias son las que se están dando? ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuáles son los precios referenciales? ¿Es rentable el sector? 	<ul style="list-style-type: none"> CBI, PROMPEX. TRADEMAP. TODAY'S MARKET. FAIR TRADE. 	www.cbi.nl www.prompex.gob.pe www.todaymarket.com www.fairtrade.net	<ul style="list-style-type: none"> La rentabilidad del sector no implica que esa vaya a ser la rentabilidad de la empresa.
Información general del país o países de destino	<ul style="list-style-type: none"> Comportamiento de la economía del país. Principales indicadores sociales y culturales. Manejo y conservación del medioambiente. ¿Cuán importante es el tema de biodiversidad para los actores y qué beneficios implica su conservación? 	<ul style="list-style-type: none"> US Central Intelligence Agency. World Wide Fund. CBI. GREENPEACE. 	www.cia.gov www.wwf.org www.cbi.nl www.greenpeace.org	<ul style="list-style-type: none"> No se debe tomar la información como concluyente, sino como datos referenciales.
Información estadística	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la balanza comercial (exportaciones menos importaciones) del producto? ¿Quiénes son los principales abastecedores del producto? 	<ul style="list-style-type: none"> CBI. PROMPEX. TRADEMAP. 	www.cbi.nl www.prompex.gob.pe www.trademap.org www.biocomercio Peru.org	<ul style="list-style-type: none"> No se debe tomar la información como concluyente, sino como datos referenciales.
Requisitos de acceso	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los calibres o niveles de calidad que se exigen? ¿Existen requisitos y estándares de empaquetado? ¿Existen requisitos y estándares para el envase del producto? ¿Cuáles son los estándares para el etiquetado? ¿Es necesario el ecoetiquetado? 	<ul style="list-style-type: none"> EU HELPDESK. CBI. 	export-help@cec.eu.int www.cbi.nl	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario profundizar en este tema debido a que muchas veces los productos no son aceptados por incumplimientos en el tema de calidad, empaque y etiquetado.
Información de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes van a ser los clientes principales? ¿Cuál es su comportamiento? ¿Cuáles son sus principales características sociodemográficas? ¿Qué canales de distribución son los que se encuentran más cerca de ellos? 	<ul style="list-style-type: none"> CBI. PROMPEX. EUROMONITOR. 	www.cbi.nl www.prompex.gob.pe www.euromonitor.com	<ul style="list-style-type: none"> Esta información es referencial, por lo que es necesario ahondar en los temas de canales de distribución y perfil del consumidor de manera que se puedan establecer y aplicar las estrategias adecuadas.
Importadores potenciales	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes podrían convertirse en posibles importadores? 	<ul style="list-style-type: none"> PMAPS. TRADEMAP. ADUANAS. 	www.p-maps.org www.trademap.org www.sunat.gob.pe www.alibaba.com	<ul style="list-style-type: none"> Un contacto inicial con alguno de los potenciales importadores sirve de base para poder hallar información acerca de la estructura del mercado y los mecanismos de trabajo que ellos exigen.



5. PLAN ESTRATÉGICO

Una vez concluida la etapa de investigación se inicia la de planeación, que es el proceso de establecer objetivos y estrategias para toda la organización. Empieza con el plan estratégico de la empresa, que debe mostrar ‘qué’ se hará, ‘cómo’ se hará, ‘cuándo’ se hará y ‘quién’ será la persona responsable de cada tarea.



Como toda unidad de negocios, lo primero que se establecerán son los objetivos generales de la organización, la estrategia competitiva más adecuada y luego los objetivos y estrategias de cada una de las áreas funcionales³⁹.

5.1 Misión

En primer lugar, se debe formular la **misión**⁴⁰ de esta nueva unidad de negocios, asumiendo que la **visión**⁴¹ ya fue establecida y no necesita ser modificada de forma radical.

³⁹ Las áreas funcionales de una organización típica son: marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas.

⁴⁰ En este manual se trabajará con la misión de la empresa únicamente, no con la visión.

⁴¹ La visión se refiere al lugar que le gustaría ocupar a la empresa en el futuro, mientras que la misión se refiere al lugar en el que se encuentra la empresa en la actualidad.

La misión se formula definiendo:

- ❑ ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- ❑ ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ❑ ¿En qué mercados compite la empresa?
- ❑ ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa?

En algunos casos, en la declaración de la misión también aparece el interés de la empresa por estar al día en el campo de la tecnología, obtener una determinada rentabilidad, dar a conocer sus creencias, valores, aspiraciones y prioridad filosóficas, y mostrar su preocupación por asuntos sociales, comunitarios y ambientales.

- ❑ Para algunos autores, la misión debe ser lo más clara y completa posible, de tal manera que garantice ‘un’ propósito ‘unánime’ en la empresa, establezca las bases para asignar recursos y permita a las personas identificarse con el propósito.
- ❑ Otros autores consideran que la misión debe estar fundamentalmente orientada a los clientes externos de la organización.

Un ejemplo de misión podría ser:

“La empresa se dedica a la producción de derivados de maca y uña de gato para su posterior comercialización en el mercado local e internacional. Utiliza procesos eficientes y tecnología de última generación, con el fin de ingresar al mercado europeo a través de cadenas de farmacias y grandes supermercados. La oferta es constante y mantiene un estándar de calidad óptimo con el fin de consolidar la imagen de la empresa como una institución seria y confiable desde un punto de vista económico, social y ambiental”.

Otros ejemplos de misiones muy simples pero efectivas:

“Ser el mejor aliado de la sociedad y del ambiente”.

“Velar por la salud de los humanos”.

La misión exterioriza la “razón de ser” de la empresa

5.2 Objetivos estratégicos

Una vez definida la misión se establecen los **objetivos estratégicos**, que suelen ser permanentes, de largo plazo y expresan el deseo de los accionistas. A diferencia de los objetivos de las áreas funcionales o planes funcionales, rara vez son cuantificados o se expresan en términos numéricos, por ejemplo:

“Lograr la armonía con las comunidades campesinas que se encuentran en la zona de cultivo del recurso que se maneja”.

Como se puede apreciar, este objetivo es fundamental para el éxito económico y social de la empresa. Es de carácter permanente, se expresa en el largo plazo y muestra el deseo de los accionistas.

“Obtener una rentabilidad anual promedio superior a 12%”.

En este caso se entiende que el objetivo es permanente y que, para lograrlo, todas las unidades de la organización deben trabajar de manera coordinada.

5.3 Estrategia de negocio

Definida la misión y los objetivos estratégicos, el siguiente paso –y quizás uno de los más importantes– es tomar una decisión con respecto a **la estrategia “de negocio”**, la **ventaja “competitiva”** o **“comparativa”** y, finalmente, los **factores claves para el éxito de la empresa** dentro del sector en particular.

Las empresas pueden adoptar una estrategia competitiva por cada línea de productos o servicios. Por ejemplo, una compañía exportadora de productos de la biodiversidad podría escoger una estrategia de ‘diferenciación’⁴² para su línea de peces ornamentales y otra para el ‘liderazgo en costos’⁴³ para su línea de flores tropicales. Si la primera se dirige exclusivamente al segmento de altos ingresos de la ciudad de Tokio, se estaría hablando de una estrategia de ‘diferenciación enfocada’.

Asimismo, si la línea de flores tropicales también se dirige a un mercado pequeño y muy particular, la estrategia más adecuada sería la de ‘liderazgo de costos enfocado’.

⁴² La estrategia de diferenciación busca ‘diferenciar’ el producto o servicio de los productos o servicios de la competencia. La clave está en saber si el cliente pagará un adicional por ese elemento de diferenciación. Por ejemplo, la cadena de autoservicios E. Wong busca ‘diferenciarse’ de la competencia por la calidad de su servicio.

⁴³ Una estrategia de liderazgo en costos implica que la empresa busca ser el productor más barato y eficiente del mercado, sin que ello signifique menor calidad. En este caso, todas las actividades de la empresa están orientadas a ser más eficientes. Por ejemplo, la cadena de autoservicios Metro busca la mayor eficiencia de sus procesos para disminuir los costos de operación y competir en el mercado de precios.



- ❑ Una estrategia de diferenciación, como lo dice su nombre, busca dar a conocer al mercado las características distintivas de su producto. En consecuencia, las estrategias de marketing son esenciales.
- ❑ Ambas estrategias pueden estar orientadas a un pequeño segmento de mercado o a un mercado más amplio.

La estrategia de negocio que se escoja no dependerá únicamente de las características inherentes al producto o servicio y de las posibilidades de competir exitosamente en el mercado, sino también del tipo de empresa que está desarrollando una nueva idea de negocio.

No es lo mismo ser una empresa ‘pionera’ que una ‘seguidora’, es decir, aquella que ingresa ‘primero’ a algún mercado no es igual que una que entra a un país cuando otra ya tiene participación allí.

A continuación, se presentan algunas ventajas de las empresas pioneras con relación a las seguidoras, aquellas que “siguen” a los líderes:

- ❑ El ser una empresa que lanza al mercado un nuevo producto o servicio ayuda a crear una imagen y reputación ante los compradores como una empresa a la vanguardia.
- ❑ Al ser la primera en ingresar al mercado, los compromisos establecidos con los proveedores de materia prima, con los canales de distribución y con los proveedores de nuevas tecnologías pueden producir una ventaja de costo absoluta sobre los competidores.
- ❑ Por lo general, los clientes son muy leales a las compañías pioneras frente a alternativas similares.

Si bien ser una empresa pionera muestra aspectos positivos, la estrategia de “seguir” a las precursoras también tienen sus ventajas, tales como:

- ❑ El costo de ingresar al mercado suele ser menor para una empresa seguidora que el que tuvo que pagar una empresa pionera para lograr el liderazgo.
- ❑ La empresa pionera suele invertir grandes cantidades en investigación y desarrollo. La seguidora “copia”

a la pionera. Por ello, las primeras tienen un alto costo de inversión.

- ❑ La organización “seguidora” ingresará al mercado solo si la pionera le muestra que hay “agua en la piscina”.
- ❑ Quienes llegan en último lugar pueden imitar fácilmente o incluso superar las capacidades adquiridas con grandes esfuerzos y los conocimientos desarrollados por los líderes del mercado.

Una vez establecida la estrategia de negocio de la empresa -diferenciación o liderazgo en costos- es necesario determinar si existe una ventaja competitiva o si las ventajas son comparativas, establecer cuáles son los factores críticos del negocio y qué necesidades hay de establecer alianzas estratégicas que agreguen valor a la empresa.

5.4 Ventaja Competitiva

La ventaja ‘competitiva’ se refiere a aquella ventaja o recurso que una determinada empresa tiene y que es difícil y costosa de imitar o que es insustituible. Por ejemplo, es difícil que el operario peruano logre el nivel de productividad de un operario chino en el corto y mediano plazo. Otros ejemplos son las marcas, patentes, niveles de activos, contactos, etc.

5.5 Ventaja Comparativa

La ventaja ‘comparativa’ se refiere a aquella diferencia que beneficia a una empresa en relación a otra, pero esta puede ser imitada en el corto o mediano plazo. Por ejemplo, la buena ubicación de un negocio es una ventaja ‘relativa’ en la medida en que cualquier competidor puede establecerse al costado o al frente.

Otro ejemplo podría ser el siguiente: Para el cultivo de helicones, las condiciones climáticas de la selva son comparativamente más favorables que las de la costa.

Sin embargo, el costo del transporte, la logística y el costo de seguridad necesarios hasta que el producto llegue al consumidor final hacen que sea más rentable el cultivo de helicones cerca al mercado de consumidores, independientemente de las condiciones de suelo y clima de la zona. En este sentido, una aparente ventaja competitiva (clima, suelo y mano de obra barata) se convierte en una ventaja comparativa, pues es fácil desarrollar las condiciones adecuadas para el óptimo cultivo de la helicones de manera artificial.

5.6 Alianzas estratégicas

Una de las maneras más eficientes de lograr ventajas competitivas es a través de alianzas estratégicas que puedan bloquear el ataque de los competidores.

‘Las alianzas estratégicas son sociedades entre empresas que combinan sus recursos, capacidades y aptitudes centrales para cubrir los intereses mutuos de desarrollo, fabricación o distribución de bienes o servicios’⁴⁴.

Las alianzas se establecen de acuerdo al tipo de mercado al que se dirigirá la empresa. Hay algunos por ejemplo, que crecen y se desarrollan de manera muy rápida, como el de las telecomunicaciones. Un mercado es lento cuando el volumen de sus ventas no crece de manera rápida. Por esta razón, son pocos los competidores interesados en ingresar a él, ya sea por su tamaño, el alto monto de inversión o las restricciones legales, políticas o económicas del entorno.

Cuando el **crecimiento de algún mercado es lento** se establecen alianzas estratégicas para:

- ❑ Acceder a un mercado restringido.
- ❑ Establecer una franquicia en un nuevo mercado.
- ❑ Mantener la estabilidad del mercado a través del establecimiento de estándares.

Cuando el **crecimiento del mercado es moderado** se suelen establecer alianzas estratégicas para⁴⁵:

- ❑ Ganar poder de mercado reduciendo la capacidad excesiva del sector.
- ❑ Obtener acceso a recursos complementarios necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa.
- ❑ Superar las barreras comerciales de mercados más fuertes.
- ❑ Enfrentar la amenaza de otros competidores.
- ❑ Unir recursos para proyectos que requieren un capital muy elevado.
- ❑ Aprender nuevas técnicas de negocios.

A nivel de unidades de negocio o de pequeñas y medianas empresas, se suelen establecer alianzas para beneficiarse de las oportunidades del mercado. Al combinar los activos de las empresas asociadas en forma complementaria es posible crear un nuevo valor. De esta manera, estas asociaciones sirven para disminuir, responder a la competencia, o reducir la incertidumbre.

La estrategia cooperativa también suele ser muy efectiva para que las pequeñas empresas de bionegocios logren diversificar productos y mercados. Este plan permite que una compañía se extienda a nuevas áreas de mercado o elabore productos sin que exista una otra adquisición: solo a través de una alianza estratégica de diversificación. De esta manera, la cooperación se da en diversas formas, así como los arreglos financieros entre las empresas y las ONG. Acorde a la Estrategia Nacional de Biodiversidad se tiene los siguientes modelos:

- **Auspicio.** Donaciones de las empresas para apoyar las actividades o eventos que realizan las ONG.
 - Mejora de las relaciones públicas mediante la imagen positiva de la empresa y sus acciones.
- **Diálogo / Negociaciones.** Intercambio de información de manera que se puedan conocer las diferencias entre los actores, encontrar un entendimiento común y definir una agenda conjunta.
 - El financiamiento de estos diálogos se realiza por separado para evitar la imagen de un comprador (la empresa) y un vendedor (la ONG).
- **Asistencia Técnica.** Las ONG proveen los servicios a las empresas (y viceversa) cobrando un precio por sus servicios para involucrar la biodiversidad en sus actividades.
 - Deben establecerse objetivos de trabajo transparentes que sean acordes con los intereses de la empresa, el público y las ONG.

⁴⁴ Hitt, Michael et. al. (1999). Administración estratégica. Editorial Thomson (revisar si no es Thompson), pág. 314.

⁴⁵ Ibidem, pág. 316.



- **Marca conjunta / Joint Ventures.** Las empresas, junto con otras organizaciones pueden tener inversiones conjuntas para el desarrollo de nuevos productos y servicios, así como el marketing de los mismos, con riesgos y utilidades.

- Creación de una imagen ética para los productos del biocomercio.
- Incremento del posicionamiento de la empresa con nuevos productos o servicios.
- Mejora de la imagen de la empresa debido a la participación en temas de conservación de la biodiversidad.

Las franquicias también suelen ser alternativas para la diversificación y se pueden considerar como estrategias de cooperación basadas en un contrato.

Para concluir este capítulo de enfoques estratégicos, es necesario recordar que la estrategia de redes suele ser una de las más eficientes para las pequeñas empresas que deben ingresar y enfrentarse a grandes mercados. ‘Una estrategia de redes comprende un grupo de empresas relacionadas entre sí, que trabajan en beneficio de todas ellas para enfrentar a una competencia global’.⁴⁶ Pero se debe señalar que para que las alianzas o estrategias de cooperación sean favorables, los contratos deben ser detallados y supervisados y es necesario desarrollar relaciones confiables entre los aliados. Así, las alianzas de cooperación pueden crear un verdadero valor para las empresas y les permite establecer una mejor posición competitiva.

Luego de un análisis del entorno y de un estudio del mercado y después de definir la misión y la estrategia de negocio, el siguiente paso es revisar –y rediseñar, si fuera necesario– la estructura legal y organizacional de la empresa.

La base de un buen plan estratégico es un adecuado análisis de la cadena de valor.

Un plan estratégico es bueno en la medida que se conozcan los siguientes aspectos:

- ❑ ¿Cómo se está comportando el entorno?
- ❑ ¿Cuáles son los mercados?
- ❑ ¿Cómo son los compradores?
- ❑ ¿Cómo son los consumidores?
- ❑ ¿Dónde está ahora la empresa?
- ❑ ¿Qué es lo que podría *lograrse en términos económicos, sociales y ambientales*?
- ❑ ¿Cómo debería hacerse de acuerdo con la estrategia seleccionada?
- ❑ ¿Qué es lo que realmente puede *hacer*: cuál será la visión y estrategia luego de la identificación de los recursos?
- ❑ ¿Cómo puede pasar de la estrategia a la acción?

No se debe olvidar los siguientes pasos:

1. Recoger la información del mercado y los datos del negocio.
2. Determinar y analizar las cadenas de valor del negocio escogido.
3. Evaluar los resultados luego de un profundo análisis con el fin de proponer alternativas de mejora, desarrollo y crecimiento.
4. Determinar cuál es la estrategia más adecuada para alcanzar el éxito.
5. Establecer las necesidades de recursos para la puesta en marcha de la estrategia.
6. Revisar permanentemente las acciones, observando si se siguen orientando los esfuerzos hacia la misión y visión, previamente determinadas. Mantener un claro horizonte de las actividades.

Luego de la definición del plan estratégico, es necesario revisar la estructura organizacional y legal de la empresa con relación al nuevo proyecto. Éstas deberán adecuarse a los nuevos objetivos y estrategias.

⁴⁶ Ibidem, pág. 336.

6. ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZACIONAL

Generalmente, las empresas de biocomercio adoptan estructuras organizacionales simples o funcionales.

6.1 Estructura simple

Una estructura simple es aquella en la que el grado de complejidad y formalidad de las relaciones es bajo. Si bien existe una alta centralización en la toma de decisiones, las mismas están a cargo de una sola persona, lo que permite a la empresa una mayor agilidad y flexibilidad, menores costos y un claro y delimitado ámbito de responsabilidad. Sin embargo, esta estructura es efectiva solo si la empresa es bastante pequeña.

6.2 Estructura funcional

Cuando las empresas tienen un mayor grado de complejidad y tamaño, la estructura más conveniente suele ser la funcional. Este tipo de organización requiere de una clara división del trabajo o departamentalización y de una adecuada asignación de responsabilidades y derechos o establecimiento de jerarquías.

En este sentido, se puede establecer una departamentalización⁴⁷ por funciones,⁴⁸ por producto,⁴⁹ por cliente,⁵⁰ por ámbito geográfico⁵¹ o por procesos.⁵² Suele ser el tipo de organización más utilizada por las pequeñas y medianas empresas, pues genera economías de escala y evita la duplicidad de equipos y personas. Sin embargo, pueden darse conflictos entre las áreas funcionales o departamentos,⁵³ lo que dificulta las coordinaciones y, en consecuencia, demora la toma de decisiones.

Sea cual fuere el tipo de estructura, debe tenerse siempre en cuenta que la estrategia, la tecnología, el entorno y el tamaño de la empresa son variables que afectan su desempeño. Las compañías modernas suelen ser flexibles, tienen pocos niveles de jerarquía, utilizan canales de comunicación informal, tienen una autoridad

descentralizada y las funciones son adaptables a sus distintas necesidades, en función a los cambios en la tecnología y el mercado.

En consecuencia, la estructura organizacional de una empresa de biocomercio debe estar en permanente cambio y adecuación al entorno.

6.3 Estructura legal

La estructura legal de una empresa de biocomercio también debe ser flexible y permitir una interacción fluida con proveedores de capital como las ONG, agencias de cooperación multilaterales, instituciones públicas, instituciones privadas, etc.

El tipo de estructura legal dependerá de:

- El modelo de negocio elegido.
- Quiénes y cuántos sean los fundadores.
- El tipo de financiamiento que se pretenda obtener.
- La posible estrategia de salida del negocio.
- Las barreras de ingreso y salida del mercado.

Todas estas variables deberán ser consideradas al establecer la estructura legal de la institución y determinar si se trata de una empresa individual, una sociedad civil, una sociedad anónima, un joint venture o cualquier otro tipo de sociedad empresarial.



⁴⁷ La división de trabajo "horizontal" permite una departamentalización. Una división de trabajo vertical da lugar a jerarquías.

⁴⁸ Por ejemplo, departamento de marketing, departamento de operaciones, departamento de recursos humanos, departamento de finanzas, departamento de investigación y desarrollo.

⁴⁹ Por ejemplo, departamento de línea blanca, departamento de electrodomésticos, departamento de juguetes, departamento de alimentos.

⁵⁰ Por ejemplo, departamento de ropa para niños, departamento de ropa para adultos, departamento de ropa de maternidad, departamento de ropa para jóvenes.

⁵¹ Por ejemplo, departamento de ventas locales, departamento de ventas nacionales, departamento de ventas internacionales.

⁵² Por ejemplo, departamento de lavado, departamento de embotellado, departamento de despacho, departamento de servicios de postventa.

⁵³ Uno de los típicos conflictos de este tipo de estructura es el que se da entre el departamento de marketing y el de finanzas. Marketing quiere vender al menor precio posible, sacrificando márgenes, mientras que finanzas suele buscar la mayor rentabilidad posible. Marketing busca la mayor satisfacción de sus clientes o consumidores, mientras que finanzas busca la mayor rentabilidad para sus accionistas.



Si bien una empresa en marcha generalmente ya está constituida, es importante que los acuerdos entre los fundadores estén claramente establecidos y aceptados. Algunos de los acuerdos que deben tomarse en consideración son los siguientes:

Acuerdos con los accionistas:

- ❑ De cesión.
- ❑ De confidencialidad.
- ❑ De no-competencia.
- ❑ De compra de acciones.
- ❑ De transferencia de derechos.

Acuerdos con los asesores:

- ❑ Acuerdos de exclusividad.
- ❑ Acuerdos de confidencialidad.
- ❑ Acuerdos de opción de compra de acciones.

Los documentos de constitución y los acuerdos deben ser claros, concisos, concretos, exactos y transparentes, sin lugar a dobles interpretaciones. La delimitación de responsabilidades, los derechos de propiedad, los factores de riesgo del proyecto y las cláusulas MAC⁵⁴ deben ser conocidas por los socios, promotores, inversionistas y todas aquellas personas que podrían estar involucradas en la empresa. Así se evitarán posibles conflictos al interior de la misma.

Los acuerdos con las entidades financieras de crédito son fundamentales no solo para la buena marcha 'legal' del negocio, sino también para la buena actuación económica y financiera del mismo.

7. PLAN DE MARKETING

El marketing abarca todas las actividades necesarias para establecer los objetivos, las estrategias, los programas y los procesos para ingresar exitosamente a un mercado, crecer en él y alcanzar los niveles de ventas requeridos para cumplir con los objetivos de rentabilidad establecidos y tener una buena relación cliente-empresa.

Generalmente, un buen plan de marketing presenta la siguiente estructura:

- ❑ Mercado objetivo.
- ❑ Objetivos de marketing.
- ❑ Mezcla de marketing.
- ❑ Estrategias de marketing.
- ❑ Presupuesto de marketing.
- ❑ Planes de contingencia.

7.1 Mercado Objetivo

Se refiere al segmento de mercado o público al cual se dirigen todas las estrategias de marketing. Está conformado por las personas o instituciones que podrían ser los futuros clientes.

El mercado objetivo de personas naturales se suele segmentar en función a variables como nivel de ingreso, consumo promedio, hábitos de consumo, comportamiento de compra, ubicación geográfica, edad, sexo, profesión, estilo de vida, aficiones, etc. Las variables de segmentación pueden ser infinitas. Sin embargo, deberán seleccionarse las que sean más relevantes e identifiquen mejor al público objetivo.

Otro mercado objetivo típico es el institucional o empresarial. Los bienes y servicios son dirigidos a empresas y no a personas individuales. En este caso, los clientes de las empresas no son los consumidores finales, sino los intermediarios.

Las variables de segmentación que suelen utilizarse para mercados industriales son los sistemas de compra, el grado de desarrollo de tecnología, el número de trabajadores en la empresa, el nivel de ventas alcanzado, la participación en el mercado, el posicionamiento de la empresa en la industria, la ubicación geográfica, la línea de productos que maneja la empresa, el equipo de gestión, etc.

⁵⁴ Material Adverse Change: Causas de retiro de la sociedad sin incurrir en responsabilidad.

En el caso de empresas exportadoras, las variables de segmentación suelen ser distintas y están representadas por la ubicación geográfica, cercanía, tratados de libre comercio, facilidades logísticas, características culturales de los mercados de destino, etc.

Una vez determinado el segmento de mercado, es importante definir de manera clara y detallada el perfil del cliente perteneciente al mismo. Es necesario describir sus características y hábitos de comportamiento.

El siguiente paso consiste en conocer cuáles serán los objetivos de marketing entre los siguientes tres y cinco años y establecer luego las estrategias más adecuadas para cumplirlos.

7.2 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing deben ser cuantificables, medibles y realizables. En el caso del plan de marketing y el plan de operaciones, se establecen para el corto, mediano y largo plazo. Por ejemplo:

Objetivo	Indicador	Primer año	Segundo y tercer año	A partir del cuarto año
Lograr un nivel de ventas de:	Miles de dólares o unidades físicas	600,000	1 200,000	5,400,000
Lograr una mayor diversificación de productos ofrecidos	Número de especies nuevas introducidas en el mercado	18	12	22
Nivel de satisfacción de los clientes	Personas atendidas/ Personas satisfechas	90%	95%	98%
Obtener una participación en el mercado europeo de:	Total de exportaciones de la empresa a la UE/ Total de importaciones europeas del bien	12%	20%	25%

7.3 Estrategias de marketing

Para alcanzar los objetivos es necesario determinar cuáles son las estrategias más adecuadas. En la siguiente tabla se presenta una lista de alternativas **estratégicas de marketing** que son útiles para los planes de bionegocios.

Concentrarse en regiones geográficas donde el competidor tiene una posición débil.
Enfocarse en los segmentos de mercado que el competidor descuida o no puede atender.
Realizar promociones y ventas especiales dirigidas a los clientes de los competidores que no estén siendo bien atendidos por ellos.
Tratar de adelantarse a los competidores que tienen una publicidad débil y escaso reconocimiento de marca.
Introducir nuevos modelos o versiones del producto que aprovechen las brechas en las líneas de productos de los competidores importantes.
Reducir precios.
Incrementar gastos de publicidad y promoción.
Sorprender a la competencia con actividades promocionales esporádicas pero intensas.
Crear nuevos segmentos o nichos de mercado mediante productos con diferentes atributos.
Asegurar un acceso exclusivo a los distribuidores en un área determinada.
Crear una imagen psicológica en la mente de los consumidores que sea única y difícil de imitar.
Penetrar mercados internacionales.
Mantener precios bajos de los modelos similares a las ofertas de los competidores.
Firmar contratos de exclusividad con comerciantes y distribuidores para impedir que los competidores trabajen con ellos.
Otorgar a los comerciantes y distribuidores descuentos por volumen para evitar que prueben trabajar con otros proveedores.
Ofrecer a los usuarios del producto una capacitación gratuita o a un costo bajo.
Tratar de desalentar a los compradores de probar las marcas de la competencia, proporcionando cupones y obsequiando muestras.
Aumentar el financiamiento a comerciantes y distribuidores.
Prolongar la cobertura de garantías.
Comprometer públicamente a la empresa con la política de igualar los términos o precios de la competencia.
Anunciar públicamente el compromiso de la empresa de mantener la participación del mercado actual.



Se debe recalcar que la clave del éxito de una empresa radica en la consistencia de sus estrategias, en la claridad de sus objetivos y en la capacidad de gestión de sus promotores.

Un plan de bionegocios puede estar extraordinariamente bien estructurado y formulado; sin embargo, un error en la gestión de implementación puede llevar el proyecto al fracaso.

En ese sentido, tan importante como un buen plan de bionegocios es la capacidad de gestión de quienes lo ponen en marcha.

Los bionegocios deben considerar que existen otras estrategias orientadas hacia los diferentes mercados que se abren a partir del buen uso de los recursos de la biodiversidad y, por ende, se debe tener en cuenta la diferenciación ambiental generada por el entorno en el que se desarrollan.

Esta diferenciación (entendida como la diferenciación de los productos o servicios verdes) puede lograrse mediante cualquiera de las estrategias que se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 4
Estrategias de Diferenciación Ambiental

Los clientes	Ventas por cliente
Adquisición de clientes. Ganar nuevos clientes: - De la competencia. - Nuevos compradores.	Precio Premium. Beneficios de la predisposición de los clientes a pagar por productos verdes. Participación dentro de su billetera⁵⁵
Retención de consumidores. Evitar ataques a los competidores. Evitar la salida por insatisfacción.	Inducir a los clientes a comprar más productos de la empresa (ventas cruzadas o mayor categorías de productos).

Fuente: 'Differentiating Products Based on Environmental Benefits' Sesión 5 – ES&CA, Octubre 2003.

El cuadro N° 4 muestra cuatro estrategias básicas y generales, clasificadas según el enfoque que la empresa quiera dar para lograr la diferenciación ambiental: *Los clientes* y *Ventas por clientes*. En ellas se clasifican: **Adquisición de clientes**, **Retención de consumidores**, **Precio Premium** y **Participación dentro de su billetera (¿)**, respectivamente. Estas estrategias están seguidas de acciones básicas que deben realizarse para lograr los objetivos.

Asimismo, cuando se trata de ingresar productos verdes a mercados internacionales, las estrategias requieren la consideración de los diferentes actores dentro de la cadena de productos y servicios y la identificación del objetivo estratégico (ver Cuadro N° 5).

Cuadro N° 5
Objetivos estratégicos según actores

Actor	Objetivo estratégico
Marcas de multinacionales.	Defender su marca.
Marcas de las empresas que ocupan el segundo lugar.	Vender la marca como 'lo usual'.
Marcas privadas de supermercados.	Descremar a través del margen.
Marcas Verdes Puras.	Crear un nicho exclusivo.

Fuente: 'Differentiating Products Based on Environmental Benefits' Sesión 5 – ES&CA, Octubre 2003

³⁵ Por su traducción en francés

De esta manera, se pueden plantear nuevas estrategias específicas tomando en consideración tanto a los actores como las estrategias de diferenciación ambiental:

i) Empresas Verdes Puras

Las empresas “verdes puras” son aquellas que venden únicamente productos o servicios verdes. La combinación de estrategias que deben perseguir es la de **Adquisición de clientes y Precio Premium** según el cuadro N° 4. Esto implica que estas empresas deben buscar captar clientes que usualmente solicitan productos de marcas tradicionales no verdes y que no están involucrados en el mercado verde. El reto radica en tratar de convencer a estos compradores potenciales de cambiar su costumbre de utilizar un producto normal por uno que utilice los principios del biocomercio; además, deben estar dispuestos a pagar un precio Premium tanto por el producto verde como por la marca verde.

Cuadro N° 6

Estrategias de diferenciación ambiental: Diferenciación para las Empresas Verdes Puras

Los clientes	Ventas por cliente
Adquisición de Clientes - Ganar clientes de las empresas competidoras tradicionales.	Precio Premium - Para productos verdes - Para la marca en general
Retención de Consumidores. Crear y defender un nicho exclusivo. Riesgo de que el nicho se vuelva muy atractivo muy rápido.	Participación dentro de su billetera

Fuente: “Differentiating Products Based on Environmental Benefits” Sesión 5 – ES&CA, Octubre 2003

En el caso de que la empresa verde pura ya tenga su propio nicho de acción, su posición consiste en defenderlo (además de utilizar las estrategias mencionadas en el párrafo anterior); sin embargo, debe tomar en cuenta el riesgo de que el se vuelva interesante para otras compañías que no están dentro de este país y que, por lo tanto, dicho nicho deje de ser exclusivo.

Un buen ejemplo de este tipo de empresas es Wholefoods (ver: www.wholefoodsmarket.com), que está especializada en este tipo de productos; se debe tener en cuenta esta estrategia si fuera necesario negociar con ella, así como para desarrollarla en el mercado local.

ii) Marcas Privadas de Supermercados

En este caso la combinación de estrategias es la de precio Premium y retención de clientes (ver cuadro N° 7).

Cuadro N° 7

Estrategias de diferenciación ambiental: Diferenciación para marcas privadas de supermercados

Los clientes	Ventas por cliente
Adquisición de Clientes	Precio Premium - Beneficiarse del margen “verde”.
Retención de Consumidores - Evitar que vayan hacia las ecotiendas. - Crear una imagen de marca “verde”.	Participación dentro de su billetera

Fuente: “Differentiating Products Based on Environmental Benefits” Sesión 5 – ES&CA, Octubre 2003

El supermercado, gracias a su marca privada, evita que los clientes se “muden” hacia las ecotiendas, permitiendo que haya una penetración inicial. Es así como se va creando la imagen de marca “verde”, que contribuye con el ambiente y permite un mejor posicionamiento, tanto de la marca en sí como del supermercado. Gracias a esto, el precio pagado por los clientes se incrementa, con lo que el supermercado se beneficia del nuevo margen al ingresar a este mercado de productos “verdes”.



Un caso conocido en Estados Unidos es el de la marca ANNIE, EDENFOODS (ver: www.annies.com; www.edenfoods.com) que, de acuerdo al tamaño del mercado y a la segmentación que se pueda realizar en el Perú, se podría imitar o, en todo caso, se debería tener en cuenta para poder acceder a estos países a través de la exportación.

ii) Las empresas que ocupan el segundo lugar

Las empresas que ocupan el segundo lugar dentro del mercado deben poner énfasis en la adquisición de clientes, de manera que su participación se incremente, tal como se muestra en el cuadro 8.

Como ya existe una marca líder, la empresa que está en segundo lugar debe tratar de obtener clientes de la principal cartera del líder, además de construir una nueva imagen para su marca. Por este motivo, uno de los primeros pasos es la inclusión de productos verdes dentro de sus procesos e informarlo a sus compradores.

Cuadro N° 8

Estrategias de diferenciación ambiental: Diferenciación para las empresas que ocupan el segundo lugar

Los clientes	Ventas por cliente
Adquisición de Clientes <ul style="list-style-type: none"> - Ganar clientes de la marca líder y construir una imagen vistosa de la marca - Usar productos verdes como una innovación en la cadena de abastecimiento. 	Precio Premium <ul style="list-style-type: none"> - Para productos verdes. - Para la marca en general.
Retención de Consumidores	Participación dentro de su billetera

Fuente: 'Differentiating Products Based on Environmental Benefits' Sesión 5 – ES&CA, Octubre 2003

iv) Empresas multinacionales (marca líder)

Las empresas multinacionales deben poner mayor énfasis en la retención de clientes; sin embargo, su principal riesgo es no caer en el canibalismo de marca (ver cuadro 10).

Cuadro N° 9

Estrategias de diferenciación ambiental: Diferenciación para empresa multinacional

Los clientes	Ventas por cliente
Adquisición de Clientes. Ganar nuevos clientes: <ul style="list-style-type: none"> - De la competencia. - Del nicho "verde". - De los propios productos. Riesgo de canibalización.	Precio Premium Beneficios de la predisposición de los clientes a pagar por productos verdes.
Retención de Consumidores. <ul style="list-style-type: none"> - Evitar ataques hacia los competidores en nichos. - Crear confianza en la marca. 	Participación dentro de su billetera: <ul style="list-style-type: none"> - Inducir a los clientes a comprar más productos con usted (ventas cruzadas). - Nuevas categorías de productos verdes.

Fuente: 'Differentiating Products Based on Environmental Benefits' Sesión 5 – ES&CA, Octubre 2003

7.4 Mezcla de marketing

Una vez que se han definido el mercado, los objetivos y las estrategias de marketing, se puede determinar la mezcla de marketing, ello en función al producto, al precio, a la promoción, a la ubicación y a la distribución de los bienes o servicios.

La definición del producto o servicio que producirá la empresa es una de las fases más importantes del plan de bionegocios, y requiere de una gran dosis de innovación y creatividad.

Si bien en esta sección se describe de manera teórica, tanto en las hojas de trabajo como en el documento final se habla del producto o servicio debido a que se analiza de acuerdo con el sub-capítulo desarrollado.

Es necesario recordar que el producto debe venderse a través de un ‘concepto’.⁵⁶ La descripción del producto o servicio debe darse en función a las características del mercado y a las especificaciones técnicas.

- ❑ **La definición del producto debe considerar los atributos y características del bien o servicio:**
El beneficio principal del producto central. Además, debe tomar en cuenta aspectos de marca, empaque, etiquetas, diseño, calidad, garantía, crédito, servicios de instalación y servicios post-venta.
- ❑ **Es importante considerar y mencionar las labores de investigación y desarrollo, y tramitar su protección intelectual para evitar plagios.**

El precio del bien o servicio se establece en función a su estructura de costos o a la estrategia de mercado como resultado de un análisis de la competencia. A continuación se presenta una tabla de posibles combinaciones entre calidad y precio para el establecimiento de probables estrategias⁵⁷.

	Calidad alta	Calidad media	Calidad baja
Precio alto	Estrategia de recompensa	Estrategia de margen excesivo	Estrategia de robo
Precio medio	Estrategia de calidad alta	Estrategia de valor medio	Estrategia de falsa economía
Precio bajo	Estrategia de súper valor	Estrategia de buen valor	Estrategia de economía

Además de las estrategias de precio mencionadas, también es posible utilizar algunas tácticas de precio, como los psicológicos,⁵⁸ con descuento⁵⁹ y de discriminación⁶⁰. Estas estrategias dependerán de la condición del cliente (intermediario o consumidor final).

- ❑ **La decisión final del precio está en función de la estructura de costos, la percepción que se tiene del bien, su posicionamiento, el poder adquisitivo del cliente, la intensidad de la necesidad insatisfecha, la promoción, la competencia de bienes sustitutos y la presencia de competidores directos.**

En cuanto a la plaza, o canales de distribución, éstos pueden ser desde el productor hasta el consumidor, pasando por el agente, el mayorista y el minorista. Esta repartición podría ser ‘intensiva’, en cuyo caso se utilizarían, todos los canales de distribución; ‘selectiva’ si se utilizan únicamente algunos de ellos y ‘exclusiva’ si se utiliza solo uno⁶¹. Cabe señalar que es sumamente importante hacer un análisis de la ubicación de la empresa, pues para algunos negocios podría representar la ventaja competitiva o la clave del éxito.

Cuadro N° 10
Canales de Distribución



⁵⁶ Por ejemplo, una empresa productora de zapatos no vende únicamente calzado, sino algo que va más allá de las características físicas del producto.

Podría vender ‘suavidad’, ‘confort’, cuidado de sus pies, consentirse a uno mismo, etc.

⁵⁷ Kotler et al. 2000. Dirección de marketing, pág. 509.

⁵⁸ Por ejemplo 1.99, 19.99 ó 99.99.

⁵⁹ Precio por docena, por ciento.

⁶⁰ Se trata de una táctica que suele utilizarse para subir los precios y aumentar márgenes de ganancia en épocas de escasez del producto o cuando se prevé escasez de alguno de los insumos. El objetivo es obtener el máximo excedente del consumidor.

⁶¹ Tal es el caso de las empresas que tienen representantes ‘exclusivos’ en el país.



En cuanto a las estrategias de comunicación, las más comunes e importantes suelen ser la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, la propaganda y las relaciones públicas. Suele usarse una mezcla de todas.

La campaña de promoción y ventas dependerá:

- ❑ de los fondos disponibles,
- ❑ de la naturaleza del mercado,
- ❑ de la naturaleza del producto,
- ❑ de la etapa del ciclo de vida en el que se encuentra el producto pero, sobre todo,
- ❑ de los objetivos de ventas y de la capacidad de producción.

No hay peor gasto que la inversión en marketing cuando no se tiene producción suficiente para satisfacer la demanda del mercado. En ese sentido, debe haber una estrecha coordinación entre marketing y operaciones.

Se debe recordar que la clave del éxito del plan de marketing está en el conocimiento que la empresa tenga de sus clientes y consumidores y en contar con un equipo de trabajadores altamente motivados e identificados con la misión y los objetivos organizacionales. Si no se conocen profundamente los gustos y preferencias de los consumidores o clientes, difícilmente se podrá satisfacer sus necesidades de la manera más efectiva.

7.5 Marketing Ecológico

La responsabilidad por generar un desarrollo sostenible no solo debe ser preocupación de los gobiernos u organismos multilaterales, sino de la sociedad en su conjunto. Como parte de ella, el consumidor es uno de los agentes más importantes de este proceso; es, en realidad, el verdadero protagonista. Actualmente está surgiendo un nuevo perfil de consumidor denominado ‘consumidor verde’.

El Consumidor Verde⁶²

El consumidor verde o ecológico es aquel que manifiesta su preocupación por el medioambiente a través de su comportamiento de compra, y busca productos que sean percibidos como ‘amigables’ con el medioambiente.

Para este tipo de consumidores, la palabra ecológico es un atributo valorado en el proceso de la decisión de compra. En algunos casos, dicha valoración se manifiesta mediante el rechazo hacia productos más contaminantes y la preferencia por aquellos más ecológicos.

La aparición de este nuevo tipo de consumidores preocupados no solo por la satisfacción de sus necesidades actuales, sino también por la protección del entorno natural, está obligando a las empresas a adoptar una nueva forma de gestionar el marketing, la cual será representada por el marketing ecológico, denominado también medioambiental, verde, eco marketing o sostenible.

Perfil del Consumidor Verde

Según Fraj y Martínez,⁶³ una variable que influye en el comportamiento del consumidor verde es el estilo de vida, el cual puede determinar su mayor o menor preferencia por productos ecológicos.

Así, las personas que llevan una vida sana, como también las que consumen comida vegetariana y light debido a la moda, muestran cierta predisposición a pagar precios más altos por productos ecológicos.

Sobre la base del conocimiento del perfil del consumidor ecológico se puede segmentar el mercado, con la finalidad de ofrecerle lo que realmente desea. De esta manera, las empresas pueden lograr mejores resultados, especialmente en los países en vías de desarrollo.

¿Qué es marketing ecológico?⁶⁴

El marketing ecológico puede conceptualizarse bajo dos perspectivas: social y empresarial.

Desde la perspectiva social, el marketing ecológico forma parte del marketing social, que es un conjunto de actividades que buscan estimular y facilitar la acepta-

⁶² CHAMORRO, Antonio. *El marketing ecológico*, 5campus.org (en línea), Medio Ambiente, 2001.

⁶³ En Comportamiento del Consumidor Ecológico, 2002.

⁶⁴ CHAMORRO, Antonio. *El marketing ecológico*, 5campus.org (en línea), Medio Ambiente, 2001.

ción de ideas o comportamientos sociales que se consideren beneficiosos para la sociedad. En este sentido, el marketing ecológico se podría definir como:

‘Un conjunto de acciones llevadas a cabo por instituciones sin fines de lucro, tales como grupos ecologistas y asociaciones de consumidores, entre otros, con la finalidad de difundir ideas y comportamientos medioambientales deseables entre los ciudadanos y los distintos agentes sociales y económicos.’

Los objetivos que se persiguen bajo este concepto son:

- **Informar y/o educar sobre temas de carácter ambiental, por ejemplo, campañas para informar sobre el uso de diferentes contenedores de basura para separar los residuos de acuerdo a sus componentes (plástico, papel, orgánicos, etc.).**
- **Estimular acciones beneficiosas para el ambiente, por ejemplo, las diferentes campañas para que los ciudadanos ahorren agua y energía.**
- **Promover conciencia ambiental mediante campañas que apoyen la protección de los bosques, mares y los ecosistemas en general.**

Desde una perspectiva empresarial, el marketing ecológico es un conjunto de actividades que las empresas diseñan o realizan de acuerdo al compromiso que tienen con el medioambiente. Dichas acciones buscan satisfacer necesidades para el cuidado del medioambiente y lo de los consumidores.

Bajo esta perspectiva, se puede definir el marketing ecológico como el proceso de planificación, promoción y distribución que permite que las necesidades de los clientes sean satisfechas, que los objetivos de la empresa sean conseguidos y que el proceso genere el mínimo impacto negativo en el ecosistema.

Cabe mencionar que el marketing verde no solo busca satisfacer las características del consumidor verde, sino que aspira también a la satisfacción de las demandas de otras industrias. Por ejemplo, Toyota usa productos amigables con el ambiente como el camote, empleado como insumo para los paneles de sus automóviles. De esta manera, las industrias proveedoras de camote, que generalmente provienen de países pobres, son altamente beneficiadas.

Oportunidades del Marketing Verde⁶⁵

- *Mayor eficacia de los productos ‘verdes’.* Las nuevas generaciones de productos y tecnologías son más ‘amigables’ con el medioambiente, y son más eficaces y rentables. Algunos costos propios de la adquisición de este tipo de tecnologías son ‘visibles’, como el precio y el transporte, mientras otros se consideran ‘invisibles’, como la pérdida derivada del uso ineficiente de los recursos y el grado de fiabilidad del producto.
- *Requisitos legales.* Un número cada vez más grande de productos nocivos para el medioambiente (en especial sustancias químicas) viene siendo prohibido por convenios y tratados internacionales, por lo que algunas empresas trasladan sus fábricas a países en vías de desarrollo, donde existen menos regulaciones legales. Sin embargo, a largo plazo podría implicar graves riesgos para estas poblaciones en temas de salud y medioambiente. Por consiguiente, la competitividad de dichos mercados en el comercio mundial será perjudicada por los costos ambientales que tengan que asumir.
- *Presión de los consumidores.* A raíz de la presión de los consumidores verdes, varios países han comenzado a imponer restricciones a la importación de algunos bienes de consumo. Por ejemplo, se han adoptado leyes que limitan el uso de determinadas sustancias químicas en el procesamiento de textiles. Tales restricciones afectarán de forma creciente a las PYME, sean estas exportadoras directas a esos mercados o proveedoras de productos de exportación.
- *Mejora de la competitividad.* En este aspecto se está logrado el perfeccionamiento constante de productos y servicios; también existe un efecto estratégico en la reducción de costos, mejora de la imagen pública e impulso del desarrollo sostenible.



⁶⁵ Revista Forum del Comercio Internacional, CCI, 2/2001, Pág. 11.



Estrategias Comerciales para la generación de productos y servicios ecológicos:

Productos Ecológicos

Un producto ecológico puede ser definido como a ‘Aquel producto que, cumpliendo las mismas funciones de otros similares, produce un daño inferior al medio ambiente durante la totalidad de su ciclo de vida. Es decir, que la suma de los impactos generados durante la fase de extracción de la materia prima, producción, distribución, uso o consumo y eliminación, es de menor impacto que en el caso del resto de productos que satisfacen la misma necesidad’.⁶⁶

A continuación se presentan algunas estrategias comerciales para la comercialización de productos y servicios ecológicos.

A. Embalajes inofensivos al medio ambiente⁶⁷:

El embalaje ayuda a prolongar la vida de los productos durante su comercialización, ya que actúa como barrera protectora y retrasa su descomposición. El deseo de los consumidores de disponer de productos frescos está generando una demanda creciente de alimentos conservados en forma ‘natural’, los cuales no son tratados ni procesados y provienen de distintas partes del mundo.

A su vez, los principales materiales utilizados para el embalaje son: papel y cartón, vidrio, acero (principalmente hojalata), aluminio, plásticos, madera, yute y bambú. El objetivo que se busca alcanzar es que los materiales utilizados para el embalaje, además de cumplir sus funciones de protección y promoción de los productos, sean en lo posible reciclables y generen el menor impacto al medioambiente.

B. Precio:

Como ya se mencionó anteriormente, los productos ecológicos son percibidos con un mayor valor que los convencionales, lo cual se transmite directamente al precio que muestran en el mercado. Es por esto que representan una gran oportunidad para nuevas ideas de negocio. Por ejemplo, en España, se ha podido observar que el precio del producto ecológico puede llegar a ser hasta un 50% más alto que el de los productos convencionales similares. En Estados Unidos, este sobreprecio promedio se sitúa entre el 15% y 20%, mientras en Alemania e Italia representa entre 30% y 40%.⁶⁸

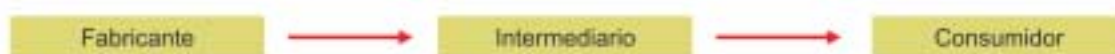
C. Logística y distribución física:

La logística o distribución física incluye el conjunto de actividades desarrolladas para poner el producto a disposición del consumidor. Por lo tanto, agrupa actividades de gestión de pedidos, embalaje de la mercancía, transporte y manejo de almacenes. Estas actividades generan consumo de energía y de recursos, así como también emisiones de gases contaminantes y residuos.

Todo esto debe ser tomado en cuenta a fin de diseñar sistemas logísticos eficientes y efectivos, que respeten el medioambiente. Por ello, la preservación del medioambiente obliga a establecer un flujo en ambos sentidos; es decir, un canal de retorno que permita el reciclaje de los envases o la eliminación segura de ciertos productos perjudiciales para el medioambiente.

Este sistema de retorno intenta desarrollar la idea sobre la importancia de la reutilización o reciclaje de los envases, con la finalidad de reducir los residuos urbanos y los problemas de costos que conlleva su gestión a instituciones municipales y organismos públicos. Sin embargo, también se debe tener en cuenta que esto puede ser una nueva fuente de ingresos para algunas empresas.⁶⁹

CANAL DE DISTRIBUCIÓN TRADICIONAL



Fuente: Artículo ‘Implicaciones de los aspectos ecológicos sobre el canal de distribución’, Distribución y Consumo, enero - febrero 2003, Pág 25.

⁶⁶ CHAMORRO, Antonio. *El marketing ecológico*. 5campus.org (en línea), Medio Ambiente, 2001.

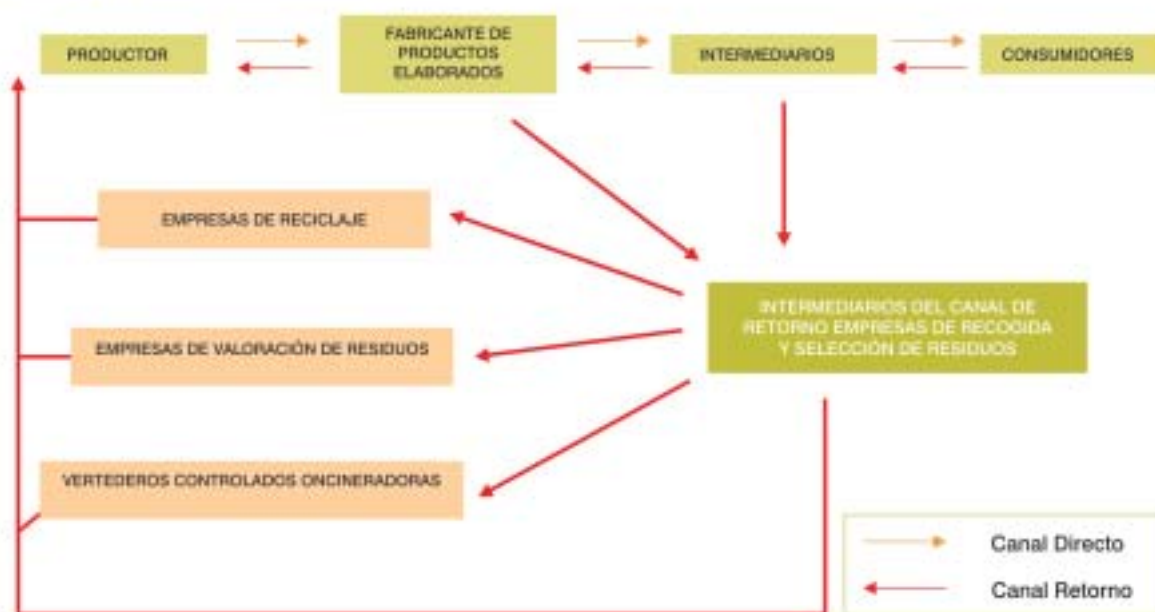
⁶⁷ Revista Forum del Comercio Internacional, CCI, 2/2001, Pág. 15.

⁶⁸ Artículo ‘Estrategias comerciales para los productos ecológicos’, Distribución y Consumo, España, enero - febrero 2003, pág 18.

⁶⁹ Artículo ‘Implicaciones de los aspectos ecológicos sobre el canal de distribución’, Distribución y Consumo, enero - febrero 2003, pág 26.



CANAL DE DISTRIBUCIÓN INVERSO



Fuente: Artículo "Implicaciones de los aspectos ecológicos sobre el canal de distribución", Distribución y Consumo, enero - febrero 2003. Pág. 26.

D. Comunicación

La comunicación ecológica debe cumplir dos objetivos: educar ambientalmente a todas las partes interesadas y contribuir a crear una imagen de responsabilidad social ambiental que permita alcanzar un incremento en las ventas. Un ejemplo de ello es el caso de Nike que, a través de su programa Air to Heart⁷⁰ educa a jóvenes estudiantes sobre la importancia del reciclaje y motiva a los usuarios de calzado deportivo a participar en el programa Reuse a Shoe.⁷¹ De esta manera, se entregan zapatillas en desuso de cualquier marca a Nike para que puedan ser procesadas y usadas como materia prima para la construcción de superficies deportivas.

Servicios medio ambientales

Los servicios ambientales son el conjunto de actividades que buscan disminuir los efectos negativos que generan las actividades del hombre sobre el medioambiente. De esta manera, se pueden considerar como servicios ambientales, las consultorías en temas ambientales, tratamiento de residuos, educación ambiental, reducción de gases de efecto invernadero, ecoturismo, protección de aguas, biodiversidad, ecosistemas y belleza natural.⁷²

En la actualidad, los servicios ambientales representan grandes oportunidades para los países en vías de desarrollo, ya que son los que poseen la mayor parte de la biodiversidad del planeta. Dichas oportunidades pueden dividirse en cuatro categorías.⁷³

- Infraestructura natural con un clima que propicia el mercado de servicios ambientales: turismo ecológico, reforestación, protección de la biodiversidad, entre otros.
- Producción 'amigable' con el ambiente: brinda oportunidades para encontrar mejores nichos de mercado y aplicar nuevas tecnologías limpias que mejoren la competitividad.
- Creación de mecanismos de pagos internos: mecanismos propios como el canje de deuda externa y la incorporación del costo de reposición de los recursos naturales.
- Desarrollo de un marco que promueva e incentive la participación de los sectores público y privado: creación de oferta ambiental y participación de la inversión extranjera, entre otros.

⁷⁰ Tomado de: www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=27&cat=ate consultado el 20/09/04.

⁷¹ Tomado de: www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=27&cat=reuseashoe consultado el 20/09/04.

⁷² Tomado de: www.ciat.cgiar.org consultado el 21/09/04.

⁷³ Memoria Foro Regional sobre Comercio y Medio Ambiente, San Salvador, Julio 1999, pág. 35.



8. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones debe comenzar por el establecimiento de los objetivos y las estrategias en función a los requerimientos del mercado. El mercado y los recursos financieros son los que determinan la capacidad de producción inicial y las proyecciones de crecimiento.

8.1 Objetivos de operaciones

Los objetivos de operaciones pueden establecerse en función a los costos y calidad del producto, a la seguridad en la entrega o a la flexibilidad en los procesos. Estos dependerán de la estrategia de negocio seleccionada por la empresa pero, sobre todo, del análisis de la cadena de valor.

Suponiendo que después de hacer un análisis del entorno, de la cadena de valor y del mercado, se detecta una demanda insatisfecha de goma de tara por parte de la industria alimenticia en el Perú, esa demanda insatisfecha podría convertirse en una oportunidad de negocio. Sin embargo ¿cuál es la capacidad de acopio de la tara en el Perú para ser luego transformada en

goma de tara? En este sentido, el análisis de la cadena de valor es fundamental para identificar cambios estructurales en las industrias. Para ello son esenciales los planes de operaciones.

El plan de operaciones depende del plan estratégico de la empresa y del plan de marketing previamente determinados.

La producción debe estar en función al mercado, ya que debe responder a sus necesidades; es el mercado el que determina qué producir, en qué cantidades, en qué momento y bajo qué condiciones.

El área de operaciones de una empresa debe velar para que las necesidades del mercado puedan ser plenamente satisfechas. Asimismo, establece los objetivos vinculados a sus procesos y al nivel de mecanización o automatización de sus operaciones y se encarga de satisfacer los requerimientos de los clientes, de acuerdo con las especificaciones dadas por el área de marketing.

A continuación se establecen algunos ejemplos de los objetivos de operaciones:

Objetivos	Indicador	Primer año	Segundo y tercer año	A partir del cuarto año
Lograr la automatización del proceso de producción	Procesos automatizados/ procesos manuales		45%	80%
Realizar la entrega de los pedidos en fecha acordada	Entregas puntuales/ total de entregas	90%	98%	99%
Lograr la satisfacción del cliente en cuanto al diseño, acabado y servicio de instalación	Clientes satisfechos/ Total de clientes atendidos	90%	98%	99%
Disminuir el porcentaje de desperdicios	Desperdicios/ Productos terminados	7%	3%	1%

8.2 Estrategias de operaciones

En cuanto a las estrategias establecidas para alcanzar los objetivos, a continuación se presenta una relación de posibles alternativas:



Ampliar la capacidad de producción, anticipándose a la demanda del mercado.

Restringir las mejores fuentes de materia prima a los proveedores de mejor calidad y más confiables por medio de contratos a largo plazo o de una integración hacia atrás.

Contratar toda o la mayor parte de la producción de los mejores proveedores, con el fin de que a la competencia le resulte difícil obtener materias primas, partes, componentes o ingredientes de igual calidad.

Evitar que los proveedores trabajen con la competencia.

Comprar reservas de recursos naturales anticipándose a las necesidades actuales, para que la competencia no tenga acceso a ellos.

Asegurar las mejores ubicaciones geográficas.

Mejorar la cadena de suministro.

Reducir las brechas entre conocimientos técnicos y tecnologías de fabricación.

Compartir las instalaciones y redes de distribución para lograr una mayor eficiencia en la industria.

Proteger los conocimientos patentados en el diseño del producto, tecnologías de fabricación y otras actividades.

Reducir los tiempos de entrega.

Anunciar públicamente los planes para mantener una capacidad de producción adecuada con el fin de satisfacer y sobrepasar el crecimiento pronosticado.

Para producir los bienes o servicios que ofrecen en el mercado, las empresas realizan diversas actividades, las mismas que causan diferentes impactos en el medioambiente. De esta manera, cuando se realizan actividades de extracción, manufactura y transporte, ingreso y utilización de insumos para sus procesos productivos, disposición de los mismos y salida de desperdicios, se generan diversos tipos de impactos en el medioambiente.

Las tecnologías limpias constituyen una opción amigable, y permiten reducir la contaminación en el ambiente natural y la generación de desechos, además de aumentar la eficiencia del uso de recursos naturales como el agua y la energía, generando beneficios económicos, optimizando costos y mejorando la competitividad de los productos.

Estas tecnologías cumplen con la función para la cual fueron diseñadas, pero reducen el impacto negativo en el medio ambiente sin encarecer mucho el proceso de producción de bienes y servicios ni disminuir el rendimiento productivo.

El criterio más importante para el uso de tecnologías limpias se basa en el **Principio de PRECAUCIÓN**, que se refiere a tratar de evitar los impactos negativos an-

tes de que estos ocurran. Es decir, se debe pasar de las emisiones controladas por filtros y tratamiento de residuos (Método de fin de tubo - Tecnologías *end of pipe*), a la prevención de las emisiones en su fuente (origen) a través de medidas integrales.

La prevención es una parte integral del desarrollo de productos y procesos. Las emisiones y desperdicios se deben considerar como fuentes potenciales de recursos, que podrían transformarse en productos o subproductos útiles.

El uso de tecnologías limpias vuelve más competitivas y eficientes a las pequeñas y medianas empresas, mediante:

a) Ahorros

- Uso más eficiente de materias primas.
- Reciclaje y uso de materiales reciclados.
- Uso más eficiente de insumos como agua y energía.
- Recuperación de productos y subproductos de valor.
- Uso de tecnologías limpias en lugar de tratamiento posterior de desechos.



b) Aspectos legales

- Ventajas respecto a empresas que no cumplan con las normas del cuidado del medioambiente.
- Se evitan multas provenientes del incumplimiento de estas normas.
- Se evita el cierre de la empresa o paros en la producción.
- Cumplimiento de las normas con pequeñas inversiones.

c) Imagen de empresa limpia

- Empresa socialmente responsable.
- Prestigio y reconocimiento público.
- Preferencia sobre empresas competidoras.

d) Normas internacionales

- Facilidades para alcanzar el ISO 9000 y 14000.
- Manejo controlado del impacto ambiental.
- Sistema de gerencia ambiental.
- Adopción voluntaria de las normas internacionales debido a sus ventajas.

e) Ventajas al adoptar las normas internacionales

- Buenas relaciones públicas y comunitarias.
- Satisfacción de los criterios de los inversionistas.
- Mejoramiento del acceso a fuentes de capital.
- Obtención de seguros a precios razonables.
- Mejoramiento de imagen y posible ampliación de la participación de mercado.
- Uso eficiente de materias primas y energía.
- Facilidad de obtención de permisos y autorizaciones.
- Mejoramiento de las relaciones industria-gobierno.

8.3 Descripción de los procesos

Definidos los objetivos y las estrategias, el siguiente paso consiste en describir los procesos de fabricación o transformación del producto y los procesos necesarios para la entrega de un servicio determinado. Se deben mencionar las características, los requisitos y las especificaciones técnicas⁷⁴ que debe cumplir el producto o servicio y procurar hacer un prototipo a escala, de la manera más objetiva y real posible. Es fundamental contar con un adecuado plan de manejo que será explicado en el siguiente acápite.

Para fabricar un producto u ofrecer un servicio es indispensable pasar por las diversas etapas de producción. Debe describirse cada uno de los pasos necesarios para fabricar el producto u ofrecer el servicio, desde la compra de las materias primas o ingredientes, hasta que el producto haya quedado terminado o llegue al cliente o hasta que el servicio haya sido ofrecido y se haya dado por concluido.

A modo de ejemplo, se presenta la descripción de los procesos de una empresa dedicada a la pesca, procesamiento y venta de pescado congelado.

- ▣ Pesca en el lago Titicaca con una flota de cuatro embarcaciones de 200 toneladas cada una, soltando redes a lo largo del lago.
- ▣ Transporte del pescado desde el puerto a la fábrica ubicada a 50 Km del puerto, en tres camiones refrigerados.
- ▣ El pescado es lavado, fileteado y envasado al vacío de manera manual en bolsas de un kilo.
- ▣ Este trabajo es realizado por 40 operarias de la zona, entre 18 y 40 años de edad, que trabajan por ambos lados de una línea de producción de 40 m de longitud.
- ▣ Al final de la línea del proceso de producción, la calidad de los paquetes de pescado embolsado es controlada y estos son etiquetados. El precio también se coloca con una etiqueta en la que figura el código de barras del producto.
- ▣ Los paquetes se colocan luego en unas bandejas listas para ser congeladas en cámaras refrigeradas, con una capacidad máxima de una tonelada por hora.
- ▣ Los paquetes se colocan en cajas de cartón listas para ser despachadas, de acuerdo con las solicitudes de compra entregadas por los vendedores, con 12 horas de anticipación.

⁷⁴ Tamaño, peso, espesor, diámetro, altura, color, sabor.

A continuación se presenta un ejemplo de diagrama de flujo lineal de una empresa productora de ingredientes naturales:

Preparación del terreno
Cultivo de achiote
Control de maleza
Manejo de plagas y enfermedades
Cosecha
Control de calidad
Almacenamiento
Transformación
Envasado y empaque
Comercialización

En el área de operaciones, los problemas más comunes son los "cuellos de botella" en el proceso de fabricación o entrega del servicio.

La elección de procesos limpios por parte de las empresas, además, está íntimamente vinculada a los objetivos que persiguen. De esta manera, se puede señalar que si el objetivo de una empresa es maximizar la eficiencia, debe tomar en cuenta estrategias que no solo cumplan con este objetivo, sino que no contaminen el medioambiente. Así, un ejemplo de estas estrategias es la reducción del consumo de energía en la producción, para lo cual se recomienda tener un diseño eficiente del uso de energía, formular un rediseño de las operaciones y desarrollar un sistema de análisis de fallas. Minimizar la generación de emisiones en su origen y tratar de reusar o reciclar total o parcialmente los residuos es un proceso de mejora continua de la función ambiental y, en consecuencia, debe ser parte integral del plan estratégico de la gestión ambiental de la empresa.

Para tener éxito en este proceso se debe incluir, entre otros, los siguientes componentes:

- * Involucramiento de la dirección.
- * Caracterización cualitativa y cuantitativa de los residuos que se generan.
- * La ejecución de la auditoría de desempeño ambiental, estimación de costos y evaluación ambiental y económica de las medidas a implementar.
- * Benchmarking.



Para que la prevención sea una herramienta eficaz de la gestión ambiental, es necesario prestar atención a los componentes básicos que se ilustran en el cuadro que se describe a continuación:

Cuadro N° 11

Componentes básicos de la gestión ambiental

Capacitación del personal:

- ✓ Entrenar a supervisores y operarios y promover la preocupación por el medioambiente.

Mejora en el manejo de materiales:

- ✓ Adquirir materiales menos tóxicos; mejorar la recepción, almacenamiento y manejo de materiales y materias primas.

Modificaciones del equipo

- ✓ Mejorar la eficiencia, eliminar causas de pérdidas y derrames y optimizar procesos con menos contaminación y residuos.

Reciclado y Reuso

- ✓ Instalar sistemas cerrados, separar los residuos peligrosos de los inocuos y reciclar materiales aptos para ser reusados.

8.4 Distribución del área de trabajo o diseño de planta

Otro aspecto esencial de este capítulo es la distribución del área de trabajo. Es necesario hacer un dibujo a escala del área de trabajo y la distribución de materiales y equipos y es importante buscar la mejor manera de colocarlos, considerando el flujo de los materiales, la disponibilidad de los recursos y los procesos de compra, manufactura y comercialización. Asimismo, se deben tener en cuenta las consideraciones de los planos adecuados que son exigidos para poder certificar la incorporación de procesos de tecnologías limpias.



8.5 Programación de actividades

Se debe presentar la programación de producción para un periodo de cinco años; el primer año mensualmente y los siguientes cuatro, trimestralmente. Es necesario tomar en consideración la disponibilidad de los insumos y recursos necesarios para la producción estimada, los periodos de producción y los sistemas de almacenamiento y conservación de insumos, materias primas, productos en proceso y productos terminados.

Asimismo, es importante tener un cronograma de cada una de las actividades necesarias para garantizar la producción esperada para cada periodo, pues un desabastecimiento de insumos o productos terminados podría tener consecuencias nefastas en la proyección de los ingresos. Finalmente, es necesario programar la producción y hacer un seguimiento diario de la misma.

El plan de operaciones debe considerar:

- ❑ Las especificaciones técnicas del producto o servicio en cuanto a sus estándares de calidad.
- ❑ La distribución del área de trabajo.
- ❑ El manejo de los inventarios.
- ❑ Los métodos de control de calidad en procesos y costos.
- ❑ Políticas relacionadas con la disminución de mermas, adecuado uso del agua, ahorro de energía y cualquier otro aspecto relacionado con lograr una mayor eficiencia a través de la disminución de costos de producción, incremento de la productividad y disminución del impacto ambiental⁷⁵.
- ❑ Plan de manejo de recursos de la biodiversidad.

Se debe recordar que un inversionista puede prestar dinero o compartir el riesgo solo en la medida en que entienda cómo funciona la empresa. Por lo tanto, es conveniente describir cada una de las etapas de la producción, desde la preparación de las materias primas hasta el estado en que será vendido el producto. Si se trata de una empresa de servicios, se puede incluir hasta el servicio de reparto.

8.6 Algunas consideraciones adicionales

Una de las grandes dudas de los planes de operaciones está relacionada con la pregunta, ¿comprar, alquilar o fabricar cierto producto o servicio?

El análisis debe estar relacionado con el costo que implica destinar recursos para actividades que no forman parte del negocio central. Se debe tener en cuenta la necesidad de maximizar la eficiencia y el costo efectivo de los recursos, centrando los esfuerzos en el corazón del negocio, evitando perder tiempo, dinero y recursos humanos en actividades, productos o servicios que no son primordiales para el éxito del negocio.

Otro aspecto fundamental es la calidad de los productos o servicios. Muchos negocios quiebran por la incapacidad de mantener y asegurar la calidad de los productos y servicios de acuerdo con los requerimientos de los clientes, por lo que es fundamental utilizar materias primas y componentes de buena calidad, estandarizar diseños, revisar constantemente los procesos de producción para buscar la máxima eficiencia, prestar principal atención a los acabados de los productos, hacer un control final de la calidad del producto y revisar que el empaque y la manipulación del producto, desde la fábrica hasta el consumidor final, sea apropiado.

Para lograr una buena calidad, la selección, entrenamiento y motivación del personal son indispensables; es muy importante, entonces, revisar las políticas de personal constantemente. Si se cuenta con algunas certificaciones o se tiene la intención de lograrlas, es importante mencionarlas en el plan de bionegocios. Esto confiere mayor reconocimiento y credibilidad frente a clientes e inversionistas.

Los inversionistas y prestamistas también buscan saber la manera en que el empresario pretende asegurar el abastecimiento de las materias primas y cualquier otro recurso necesario para la producción. Es importante mencionar algo al respecto.

Si el plan de bionegocios involucra propiedad intelectual, se debe demostrar la forma en que estas patentes o derechos podrían generar una ventaja competitiva para el negocio, por lo que es necesario explicar en qué medida son cruciales para la producción y cómo se puede asegurar su protección en el futuro.

⁷⁵ Guía del Buen Manejo para Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), GTZ-Pilot Program for the Promotion of Environmental Management of the Private Sector in Developing Countries, P3U-Working Paper No. 9e, febrero 1998.



9. PLAN PARA EL MANEJO DE RECURSOS DE LA BIODIVERSIDAD

Una de las variables que diferencian un plan de negocios típico de un plan de bionegocios es justamente el plan de manejo de los recursos de la biodiversidad. Este constituye una herramienta de gestión y control de las operaciones de manejo de la biodiversidad. Forma parte además de los aspectos estratégicos del negocio, comprende las actividades de ‘caracterización, evaluación, planificación, aprovechamiento⁷⁶, regeneración, reposición, protección y control del ecosistema involucrado, con el objetivo de conducirlos hacia una producción sostenible y conservación de la biodiversidad y el ambiente⁷⁷.

9.1 Objetivos del plan de manejo⁷⁸

Los planes de manejo también deben tener objetivos claramente establecidos.

Un objetivo podría ser:

‘Mantener y promover la conservación de los ecosistemas naturales ubicados en el área de influencia’.

En este caso, es indispensable establecer ciertas políticas que permitan alcanzar el objetivo.

Por ejemplo:

‘Dentro del área de influencia los ecosistemas serán definidos como áreas para la conservación’.

‘No se talarán nuevas áreas para el establecimiento de áreas de producción’.

‘Queda prohibida la extracción de material vegetal o animal de las áreas destinadas a la conservación’.

Otro ejemplo:

Objetivo: ‘Generar beneficios económicos a las poblaciones humanas menos favorecidas, ubicadas en el área de influencia de la iniciativa y sin perjudicar su cultura’.

En este caso, una política adecuada para alcanzar el objetivo sería:

‘Priorizar la contratación de personal femenino que habite en el área de influencia directa de la iniciativa’.

9.2 Actividades de control del plan de manejo

Es indispensable promover los planes de manejo como herramientas de gestión y control para la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Estos planes de manejo deben estar relacionados a un sistema de control y auditoría de los recursos.

Las buenas prácticas pueden incrementar considerablemente la competitividad de las empresas reduciendo los costos de producción, así como protegiendo los recursos económicos de la compañía y disminuyendo la presión en el capital natural de un país.

Los planes de manejo tienen dos niveles de planificación: el Plan General de Manejo (PGM) y el Plan Operativo Anual (POA).

El PGM proporciona el marco general de planificación estratégica⁷⁹ y es formulado por el tiempo que se proyecte el aprovechamiento del recurso. El POA es un instrumento de planificación operativa que considera las actividades de aprovechamiento, mitigación de impactos y manejo del ecosistema en el corto plazo.

Para que los planes de manejo sean efectivos en el mantenimiento de la estabilidad del ecosistema, es necesario considerar aspectos como la participación activa de la población en la toma de decisiones y la diversificación de los productos de los ecosistemas de manera progresiva y experimental.

- **Para generar mayores utilidades, tan importante como vender es ahorrar. Se debe identificar en qué medida pueden reducirse los desechos y costos de la empresa a través de una mayor atención en el proceso de producción, en el control de calidad, así como en los resultados ambientales.**
- **Se deben tomar en consideración las dimensiones del concepto de ecoeficiencia⁸⁰: reducir materiales y servicios, reducir energías, aminorar emisiones tóxicas, aumentar el reciclaje de los materiales utilizados, ampliar el uso sostenible de los recursos naturales, prolongar la durabilidad del producto e incrementar la intensidad de la prestación de bienes y servicios.**

⁷⁶ El término aprovechamiento se refiere a una intervención que está regulada de manera tal que cumpla con los requerimientos de permanencia de existencia, de regeneración, que sirva de base para el siguiente ciclo.

⁷⁷ Información brindada por Jocelyn Ostolaza, Oficina de Biocomercio, PROMPEX.

⁷⁸ Ibidem, pág. 20.

⁷⁹ Se refiere al plan empresarial de largo plazo.

⁸⁰ Definido por el ‘World Business Council for Sustainable Development’.



Para el aprovechamiento de los recursos de la biodiversidad, la legislación de numerosos países –e inclusive de muchos de los sistemas actuales de certificación– exige un plan de manejo en el cual se traten cada uno de los aspectos vinculados al uso y mantenimiento de los recursos en el tiempo.

El diseño de planes de manejo sostenibles requiere información específica de las especies, sus hábitat y sus interacciones con otras. Para la utilización de especies en sus hábitat naturales, el diseño de los sistemas de aprovechamiento debe tener en cuenta el conocimiento y análisis de las siguientes variables⁸¹:

1. Variables biológicas de las especies.
2. Variables ecológicas.
3. Selección de actividades productivas de bajo impacto sobre los ecosistemas circundantes.

En resumen, un plan de manejo sostenible deberá integrar variables biológicas, físicas, socioeconómicas, culturales y económicas. Así se logrará el mejor uso de los recursos de modo sostenible.

9.3 Prácticas ambientales y sociales en planes de bionegocios

En relación a la información previamente expuesta, un plan de bionegocios debe incluir como mínimo las siguientes secciones que reflejen las prácticas ambientales y sociales realizadas por la iniciativa⁸²:

1. Estrategias para la disminución de impactos negativos sobre los recursos biológicos y poblaciones humanas

- Definir el área de influencia de la iniciativa.
- Analizar los impactos generados por las actividades de la iniciativa.
- Definir procesos acordes con el análisis de impactos.

2. Políticas de conservación y disminución de impactos negativos

- Definir políticas basadas en objetivos ambientales y sociales relacionados con la misión de la iniciativa.
- Definir políticas basadas en los impactos ambientales y sociales del proceso productivo.
- Definir políticas basadas en el impacto generado por los actores de la cadena productiva.

3. Sistemas de seguimiento

- Definir procesos específicos para hacer el seguimiento.
- Crear un indicador de efectividad o cumplimiento de las actividades que se quieren monitorear.
- Definir los tipos de medición adecuadas y su periodicidad.
- Especificar los puntos de referencia para comparar la información obtenida del seguimiento.
- Definir planes para la corrección o mejoramiento de actividades.

9.4 Sistema de Gestión Ambiental (SGA)

Una de las herramientas utilizadas para monitorear y evaluar el desempeño de la empresa comprometida con el medioambiente y que usa un sistema de tecnologías limpias, es el SGA. Se trata de un sistema de partes interconectadas donde se incluyen políticas ambientales, planeamiento e implementación de operaciones, acciones de revisión y corrección, entre otros. Todo ello permite gerenciar las actividades que pueden ocasionar un impacto ambiental.

Asimismo, un SGA proporciona un mecanismo para asegurar que una empresa logre preocuparse por el medioambiente. A su vez, para cumplir con este objetivo se busca que las empresas establezcan un compromiso, en el cual se formalice su intención de preservar el medioambiente y además se dispongan los lineamientos a seguir para alcanzar dichos objetivos. Así también, el uso de tecnologías limpias en los procesos de la empresa permitirán identificar cuáles son las actividades que producen algún impacto sobre el medioambiente. De esta manera, se tomarán decisiones de prevención y/o corrección.

⁸¹ Suplemento para la integración de criterios ambientales y sociales en planes de bionegocios.

⁸² Adaptado de Becerra, M.T y J.A. Díaz, 2002. Guía para la elaboración de planes de negocios para empresas de Biocomercio. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. Bogotá-Colombia, pág. 48.

Estos sistemas presentan además múltiples beneficios tanto internos como externos, que se resumen de la siguiente manera:

Para el ambiente:

- Reducción del impacto ambiental negativo.
- Reducción del riesgos ambientales en caso de accidentes.
- Utilización de tecnologías limpias.

Para los trabajadores:

- Trabajo en un ambiente más saludable.
- Prevención de peligros para la salud en el trabajo.
- Incremento de la motivación.

Para la compañía:

- Una mejor imagen y mejores relaciones con los accionistas.
- Posibilidad de ejecutar de manera ordenada las actividades ambientales.
- Menores riesgos de incrementar pasivos y de incumplimiento de regulaciones.
- Ahorros en costos a través de la mejora de la eficiencia.

En consecuencia, el uso efectivo de este sistema posibilita aclarar las responsabilidades ambientales, mantener una documentación adecuada para actividades ambientales y el incremento de la motivación de los empleados por el cuidado del medioambiente.

Existen diferentes acciones dirigidas a la implementación de un SGA, dentro de las mismas se pueden mencionar:

1. Establecimiento de un SGA basado en el ISO 14001.
2. Establecimiento de un SGA que cumpla con los requerimientos del ISO 14001 y que sea desarrollado por la propia empresa.
3. Obtención de la certificación ISO 14001 por un certificador acreditado.
4. Establecimiento de un SGA basado en EMAS (*The Eco Audit and Management Scheme*).
5. Obtención de los puntos 3 y 4.

A continuación se detallan algunas de las acciones más importantes para la implementación de un SGA:

ISO 14001

El ISO 14001 fue adoptado en 1996 como norma internacional para orientar la elaboración de sistemas de gestión ambiental. El SGA ISO 14001 se define como 'la parte del sistema general de gestión que comprende la estructura orgánica, actividades de planificación, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para elaborar, implantar, ejecutar, revisar y mantener la política ambiental' (ISO 14001: 1996).

Asimismo, los pasos para conseguir un ISO 14001 son los siguientes:

- Evaluación preliminar
- Revisión de documentos
- Preauditoría
- Evaluación principal
- Certificación (registro)
- Vigilancia.

Auditoria Ecológica y Esquema de Gestión (EMAS – The Eco Audit and Management Scheme)

Existe una opción alternativa de implementación de un sistema de gestión ambiental, llamada EMAS, que es un sistema voluntario introducido por la Comunidad Europea en 1993.

La EMAS tiene como objetivo promover las mejoras continuas en los procesos ambientales de las empresas, así como ofrecer información sobre gestión ambiental al público. La EMAS se aplica únicamente a actividades industriales.

Diferencias entre ISO 14001 y el EMAS.

- El ISO 14001 es aplicable a nivel mundial. Sin embargo, la EMAS es usada únicamente por empresas que deseen ingresar al mercado europeo.
- La EMAS no es un estándar, sino una norma.
- La norma EMAS contiene requerimientos para una gestión ambiental y requiere que la empresa elabore una declaración ambiental. Además exige que el sistema de gestión ambiental y la declaración sean validados independientemente.



Herramientas para la Gestión Ambiental⁸³

Evaluación del ciclo de vida actual del producto

Esta herramienta de evaluación permite conocer el impacto ambiental de los productos en todas las etapas de su ciclo de vida. De esta manera, las empresas estarán en capacidad de conocer y manejar internamente aquellos procesos y materiales que intervienen en el producto, e impactan negativamente en el medioambiente.

A su vez, para una adecuada evaluación del ciclo de vida se utilizan los siguientes instrumentos:

- Mapeo del ciclo de vida de un producto, en el cual se cruza la información de las etapas del ciclo de vida del producto con aspectos ambientales como el uso de energía, de agua, materiales, entre otros.
- Identificación de ingresos y salidas a lo largo del ciclo de vida.
- Evaluación en línea del ciclo de vida.

Estos instrumentos de evaluación deben ser tomados en cuenta por todas las empresas puesto que son par-

te del sistema general económico, es decir, de la sociedad en la cual se desempeñan económicamente y socialmente.

Diseño del nuevo ciclo de vida ecológico (Eco-diseño)

El establecimiento de un nuevo diseño, enfocado hacia el desarrollo sostenible, toma en cuenta los resultados de la evaluación previa al ciclo de vida. Además, se incluyen los aspectos ambientales considerando los beneficios que proporciona el producto.

Cabe mencionar que existen otros elementos relevantes en el rediseño del ciclo de vida, entre ellos tenemos: énfasis en la calidad del producto a lo largo de su ciclo de vida, incremento en el uso eficiente de recursos, preocupación por la gestión al final de la vida útil del producto, identificación de las necesidades y oportunidades del mercado, consideraciones de cultura y capacidades locales.

A continuación se presentan los pasos que se deben seguir para la implementación del rediseño del ciclo de vida del producto:



⁸³ Basado en el programa de capacitación 'El navegador de gestión ambiental' de Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy, Science Centre North Rhine – Westphalia, Institute of Work and Technology – UNIDO, UNEP, CDG.



En consecuencia, con un nuevo diseño del ciclo de vida del producto, que incluya la preocupación de la empresa por no impactar negativamente el medioambiente, la empresa podrá responder de manera más rápida a los cambios regulatorios que se establezcan.

Así también, se implementará un pensamiento de trabajo enfocado en el largo plazo de manera planificada. Además, si el resultado del nuevo diseño integra eficientemente las actividades de la empresa, se considerará como fuente de ventaja competitiva ya que permitirá el desarrollo de lealtad de marca de los clientes.

Evaluación en producción más limpia (EPML)

Esta evaluación tiene como propósito identificar opciones para prevenir o reducir desperdicios y emisiones en la producción de la empresa. Una producción más limpia implica una mejora continua de los procesos industriales, productos y servicios. Se reduce además el uso de los recursos naturales de manera indiscriminada, se previene la polución en la empresa y como consecuencia se minimizan los riesgos a la población humana y medioambiente.

Este nuevo enfoque de producción deberá ser integrado en todas las unidades de operación de la empresa para aprovechar su característica proactiva, pues se diferencia por ser preventivo y por tomar en cuenta al detalle todas las emisiones y desperdicios de la empresa sin importar su impacto en el medioambiente.

A continuación se plantean los pasos que se deben seguir para implementar este nuevo enfoque en las empresas:

- *Paso 1: Empezar*

En esta etapa se reúnen equipos de PML (Producción más limpia), se inspecciona el sitio en el cual se operará, se listan los pasos del proceso de toda la operación y se identifican los pasos con mayor cantidad de desperdicio. En consecuencia se obtiene una selección del área de enfoque.

- *Paso 2: Analizar los pasos de los procesos de la empresa.*

Esta etapa se caracteriza por la preparación de un flujograma de procesos y la asignación de costos a los desperdicios generados. De esta manera, se puede establecer un listado de las causas de generación de desperdicio.

- *Paso 3: Generar opciones de PML*

Las oportunidades de PML deberán ser localizadas y desarrolladas con la finalidad de descalificar

aquellas que no son viables. De esa manera se obtendrá un listado de oportunidades de PML.

- *Paso 4: Seleccionar opciones de PML a través de la evaluación de tecnologías ambientales (EvTA)*

El desarrollo de la evaluación de tecnologías ambientales (EvTA) consiste en describir la tecnología básica y la de soporte, identificar los impactos ambientales asociados, evaluar el cumplimiento de las regulaciones, realizar comparaciones con alternativas tecnológicas, identificar alternativas e impactos sociales y económicos, y preparar un resumen. Como consecuencia se conseguirá una lista de soluciones de PML.

- *Paso 5: Implementar opciones de PML*

En este paso se preparan las implementaciones de las opciones de PML, luego se aplican a la empresa y finalmente se monitorean y evalúan los resultados.

- *Paso 6: Mantener la PML*

El mantenimiento de las soluciones de PML y la continua identificación y selección de las etapas de procesos con desperdicios asegurará que los esfuerzos de PML se encuentran activos en las empresas.

Indicadores

Una opción alternativa al uso de un SGA son los indicadores ambientales, a través de los cuales se realiza un análisis previo del tamaño de la empresa y del impacto de sus operaciones sobre la biodiversidad. Los indicadores ambientales otorgan información relevante sobre las características de la empresa y sus esfuerzos por reducir el impacto al ambiente. El ISO 14031 establece los siguientes indicadores:

- Operational Performance Indicator – OPI – (Indicador del desempeño operacional): éste indicador mide el impacto ambiental de las operaciones de una empresa. Algunos ejemplos son el total de energía usada por año, la producción de desperdicios por año, las emisiones de determinados componentes químicos por unidad de producción, el uso de agua por unidad de producción, entre otros
- Management Performance Indicator – MPI – (Indicador del desempeño administrativo): éste indicador mide el impacto de las actividades de gestión sobre el ambiente. Ejemplos: número de objetivos y metas ambientales alcanzados, número de empleados entrenados, número de proveedores y contratistas cuestionados por las prácticas de gestión ambiental, frecuencia de revisión de las operaciones, etc.



Otra categoría importante dentro de los MPI son los indicadores financieros, los cuales miden los efectos de las actividades financieras de una empresa. Ejemplos: costos de actividades relacionadas al medioambiente, ahorros en actividades de reciclaje, sustitución de materiales, retorno sobre la inversión de proyectos de mejoramiento ambiental, entre otros.

9.5 Otros aspectos por analizar para el cuidado de la biodiversidad

- ❑ Área(s) de mayor influencia.
- ❑ Áreas de mayor degradación o aquellas mejor conservadas dentro del área de influencia.
- ❑ Áreas dedicadas a infraestructura, senderos, atracciones ecoturísticas, de conservación, entre otras.
- ❑ Prácticas y capacidades de carga en cada área.
- ❑ Productividad de las especies (tasas de crecimiento, salubridad, condiciones de manejo, entre otros).
- ❑ Especies en peligro de extinción.
- ❑ Características del hábitat que pueden influir en la productividad y supervivencia de la especie.
- ❑ Interacción de la especie aprovechada con otras especies.
- ❑ Ecosistemas naturales (lagos, ríos, bosques) o especies que puedan ser impactadas por la actividad del bionegocio.
- ❑ Opciones de repoblamiento.
- ❑ Origen de las materias primas utilizadas.
- ❑ Características de los sistemas productivos de donde provienen las materias primas.
- ❑ Condiciones sociales y ambientales de las áreas de origen de las materias primas.
- ❑ Oportunidades de conservación en las áreas de origen de los productos utilizados, para realizar acciones conjuntas con los proveedores.

10. IMPACTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

Como se mencionó al inicio del manual, un plan de bionegocios pone especial énfasis en los aspectos sociales y ambientales, sin desmedro del evidentemente necesario aspecto económico. A continuación se presentan algunos indicadores de medición de las buenas prácticas ambientales y sociales que podrían utilizarse para evaluar planes de bionegocios.

10.1 Criterios de evaluación de impactos ambientales

Los criterios de evaluación de impactos ambientales generalmente empleados en la evaluación de planes de bionegocios son los siguientes:

- ❑ Manejo de especies introducidas.
- ❑ Aprovechamiento de especies amenazadas.
- ❑ Aprovechamiento de ecosistemas frágiles o amenazados.
- ❑ Utilización y generación de desechos tóxicos.
- ❑ Fortalecimiento de la preservación y conservación.
- ❑ Observancia de no clarear áreas de bosque.
- ❑ Promoción de la preservación y conservación de especies con alto riesgo de extinción.
- ❑ Existencia de planes de manejo: indicadores, seguimiento, actualización y buenas prácticas.
- ❑ Estudio de impacto ambiental.
- ❑ Manejo de agua.
- ❑ Generación de gases y energías.
- ❑ Protección y recuperación de suelos.
- ❑ Reducción de impactos sobre especies afectadas.
- ❑ Estudio de funciones ecológicas.
- ❑ Manejo de cauces y cuencas.

10.2 Criterios de evaluación de impactos sociales

Los criterios de evaluación de impactos sociales más frecuentes son los siguientes:

- ❑ Derechos de los trabajadores.
- ❑ Apoyo del desarrollo comunitario local.
- ❑ Códigos de ética.
- ❑ Responsabilidad con clientes y proveedores.
- ❑ Identificación de impactos sociales.
- ❑ Generación de desarrollos tecnológicos.



Un plan de bionegocios debe tener especial cuidado con los impactos sociales y ambientales de sus actividades sin descuidar la rentabilidad económica del proyecto. En esto radica una de las grandes diferencias en relación a un plan de negocios tradicional. Esta diferenciación permite a una empresa de biocomercio utilizar estrategias de mercado dirigidas a nichos particulares y altamente segmentados.

11. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Una vez determinado el plan estratégico, la estructura legal y organizacional de la empresa, y los planes operativos de marketing y operaciones, se establecen las funciones, requisitos y el perfil de cada nuevo cargo.

Para cada cargo se deberá establecer: qué hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

Asimismo, se definirán las competencias⁸⁴, las responsabilidades⁸⁵ y los requisitos de cada cargo⁸⁶.

11.1 Reclutamiento

Luego de determinar los nuevos cargos, es necesario iniciar un **proceso de reclutamiento** que puede realizarse al interior de la empresa⁸⁷ o fuera de la misma⁸⁸. Cabe señalar que la mayoría de pequeñas y medianas empresas de biocomercio utilizan una combinación entre reclutamiento externo e interno.

11.2 Selección

Una vez reclutados, los posibles candidatos deberán pasar por un **proceso de selección** con el fin de escoger al candidato que mejor se adecue al perfil del cargo. Dependiendo del cargo y de las características de los postulantes, se podrán desarrollar entrevistas de selección, pruebas de conocimientos o aptitudes, pruebas de personalidad, entre otros.

11.3 Contratación

Concluido el proceso de reclutamiento y selección, se continuará con el **proceso de contratación** del trabajador seleccionado, lo cual resulta fundamental para evitar posteriores problemas. Deberá señalarse claramente cuáles son las condiciones de trabajo, la

remuneración y las compensaciones y prestaciones establecidas.

En el contrato deberán especificarse las políticas de la empresa en casos de renuncia, trabajo posterior con empresas de la competencia, o en relación al desarrollo de nuevos productos o servicios por parte del trabajador. Es importante que queden claramente determinados y protegidos los derechos de propiedad intelectual de la organización.

11.4 Capacitación y evaluación

Una vez contratado el trabajador, es indispensable que pase por un proceso de introducción y/o capacitación. Solo después de haber sido capacitado podrá ser evaluado. Ambos programas, tanto el de capacitación como el de evaluación, deberán ser utilizados como herramientas dinámicas y continuas de motivación.

11.5 Políticas salariales

Deberán determinarse algunas **políticas salariales y planes de recompensa** para los nuevos trabajadores. Es importante que las mismas contribuyan con la motivación de todos los trabajadores para lograr un mejor desempeño y eviten, por el contrario, generar conflictos entre las personas.

Una buena administración de los recursos humanos contribuirá:

- ❑ Mejorando la calidad de vida de los empleados.
- ❑ Mejorando el ambiente de trabajo.
- ❑ Reduciendo la rotación de personal y el ausentismo.
- ❑ Atrayendo y manteniendo a trabajadores comprometidos y motivados.
- ❑ Aumentando la productividad en general.



⁸⁴ Por ejemplo: empatía, trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa, aptitudes.

⁸⁵ Por ejemplo: supervisión de cierto personal, uso de materiales y equipos, manejo de dinero, manejo de información confidencial.

⁸⁶ Por ejemplo, requisitos intelectuales (instrucción secundaria, experiencia anterior, adaptabilidad al cargo), requisitos físicos (grado de concentración visual requerido, esfuerzo físico necesario).

⁸⁷ Conocido como reclutamiento interno: los empleados son ascendidos o transferidos para ocupar la vacante.

⁸⁸ Conocido como reclutamiento externo: las vacantes son cubiertas por personas extrañas a la organización o fuera de ella.



12. ESTRUCTURA DE COSTOS, PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

Para realizar la evaluación financiera del proyecto y evaluar la viabilidad económica del plan de negocios es fundamental ordenar y sistematizar la información previamente recogida.

12.1 Situación financiera

La veracidad de la información financiera histórica de la empresa dará credibilidad a las proyecciones del plan de bionegocios. Si se está desarrollando un plan de bionegocios para una empresa en marcha, deberá presentarse la siguiente información desde el inicio de la empresa o con una antigüedad de al menos tres años:

- ❑ Estado de Pérdidas y Ganancias.
- ❑ Balance General.
- ❑ Flujo de Caja.
- ❑ Ratios financieros de liquidez, solvencia, apalancamiento y rentabilidad.

12.2 Supuestos financieros

Deberán considerarse cuáles son los supuestos a utilizar al proyectar los presupuestos y Estados Financieros. A continuación se presentan algunas variables que deberán ser analizadas: tipo de cambio proyectado, índice de inflación, tasa de interés, tasa de descuento, crecimiento en ventas, políticas de pago y de cobranzas, aumentos en capacidad, políticas de salarios y remuneraciones, etc.

12.3 Proyecciones de ingresos y egresos

Este es uno de los puntos fundamentales del plan financiero pues de él depende la veracidad del análisis final. Si bien se presentan proyecciones sobre la base de supuestos previamente determinados, es fundamental efectuar una buena proyección de los ingresos estimados en función al análisis de mercado realizado. El total de las ventas dependerá de la demanda estimada proyectada en unidades e ingresos. Una vez realizada la proyección de ventas, deberá analizarse si hay otros ingresos y luego se procede a la realización de los presupuestos de ventas, de compras, de producción, planillas, etc. No deben dejar de considerarse los costos sociales y ambientales, así como los beneficios de las buenas prácticas de manejo.

Resulta fundamental tener muy claro lo que significa un costo fijo o variable y un gasto, pues tienen tratamientos distintos. El conocimiento de estos dos tipos de costos y la posibilidad de separarlos es fundamental para el cálculo del punto de equilibrio.

12.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se refiere a la cantidad de productos o servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda. Es necesario que se calcule cuánto se va a producir y cuánto se debe vender a fin de recuperar al menos lo que se invirtió en la fabricación del producto. Esta herramienta nos permite conocer cuánto es lo mínimo que debe venderse para que la utilidad sea cero. El punto de equilibrio tiene que ser analizado con cierto nivel de detalle para estimar cuánto es lo que debe venderse para alcanzar cierto nivel de ganancia, establecido como uno de los objetivos de este acápite. Para realizar un buen análisis del punto de equilibrio, es imprescindible haber separado claramente los costos fijos de los variables.

12.5 Estructura de financiamiento

Una vez realizadas las proyecciones y luego de conocer el punto de equilibrio, es necesario determinar cuál será el nivel de endeudamiento requerido para poner en marcha el plan de bionegocios. La inversión inicial generalmente está compuesta por la compra de nuevos activos fijos, capital de trabajo para la compra de materias primas y mano de obra, y gastos preoperativos como licencias, patentes o certificaciones.

La estructura de financiamiento es fundamental para fijar el nivel de endeudamiento del plan de bionegocios.

12.6 Estados Financieros

Los Estados Financieros y las proyecciones del Flujo de Caja permitirán al empresario conocer y analizar sus requerimientos de capital, sus necesidades de liquidez y cómo se van desempeñando los indicadores de solvencia y rentabilidad del negocio.

Los Estados Financieros y las proyecciones⁸⁹ deben ser detallados y estar correctamente justificados para prever situaciones difíciles como falta de liquidez para ampliaciones de capacidad instalada, aumentos en la producción y retrasos en las cobranzas.

⁸⁹ Se refieren a las estructuras de costo, presupuestos y flujo de caja económico y financiero.



El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado muestra la rentabilidad del bionegocio en un periodo de tiempo determinado, por lo general, un año. Se muestra el total de la proyección de ventas y gastos, arrojando una utilidad antes de impuestos. Esta utilidad es de gran interés para los posibles inversionistas pues de la misma se reparten dividendos a los accionistas.

El Balance General muestra el total de activos, pasivos y patrimonio de la empresa. Los activos se refieren a lo que la empresa tiene en dinero, mercaderías, equipos, maquinarias e inmuebles; los pasivos se refieren a las cuentas por pagar y obligaciones adquiridas; y el patrimonio se refiere al total del capital social y aportes de los accionistas.

El Balance General se presenta a una determinada fecha y es la 'fotografía' de una compañía en un momento determinado.

Los Estados Financieros suelen presentarse mensualmente durante el primer año de proyección y anualmente el resto del tiempo proyectado para así poder visualizar si existe algún tipo de estacionalidad que pudiera afectar el Flujo de Caja.

A continuación se presenta una lista de la información requerida para la elaboración de los Estados Financieros y proyecciones necesarias para evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de bionegocios:

- ❑ **Resumen de las inversiones requeridas:** licencias, capacitaciones, legalizaciones, certificaciones.
- ❑ **Presupuesto de ingresos:** ingresos mensuales (precio por cantidad) de los próximos 12 meses y trimestrales de los siguientes tres años.
- ❑ **Presupuesto de costo de producción:** materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.
- ❑ **Presupuesto de costo de ventas:** diferencia entre el inventario inicial, las compras, y el inventario final.
- ❑ **Presupuesto de gastos:** sueldos y salarios, aportes a la seguridad social, aportes al Estado, alquileres, publicidad, servicios públicos, mantenimiento de las oficinas.
- ❑ **Inversiones en activos fijos:** equipos, ampliación de planta, tecnología.
- ❑ **Incremento en el capital de trabajo:** adquisición de materias primas, inventarios de materia prima, publicidad, sueldos y salarios.

- ❑ **Estructura de financiamiento:** familiares, amigos, socios, banca comercial, banca de fomento.
- ❑ **Cronograma de financiamiento:** tabla de amortización.
- ❑ **Evaluación del proyecto:** Tasa Interna de Retorno, Valor Presente Neto, Punto de Equilibrio, Relación costo/beneficio y Periodo de Recuperación del Capital.

Utilizando toda esta información, se elaborarán proyecciones mensuales para el siguiente año y trimestrales para los próximos cuatro años o cualquier otro horizonte establecido para el proyecto.

El patrimonio o capital social se refiere a la cantidad de dinero, bienes o especies que los socios de una organización aportan con el fin de iniciar operaciones y respaldar préstamos frente a terceros.

Otro aspecto fundamental de este acápite es la determinación de garantías o avales, así como el calendario de amortización de préstamos. Es fundamental conocer el tipo y nivel de endeudamiento, así como las condiciones del financiamiento⁹⁰.

Las dos herramientas más importantes para tomar decisiones de inversión son el Flujo de Efectivo o Caja, que permite hacer la evaluación financiera del proyecto a través del análisis de la TIR y del VPN, y el Punto de Equilibrio.

El Flujo de Efectivo proyectado para los próximos años servirá para predeterminar cuál será el efectivo que ingrese y que salga de la empresa en un periodo futuro.

El Flujo de Caja debe realizarse mensualmente y proyectarse por, al menos, los próximos tres años de actividades.



⁹⁰ Periodo de gracia, tasa de interés, tipo de amortización, plazo de pago, etc.



12.7 Flujos de Caja Económico y Financiero

El Flujo de Caja sirve para conocer el total de desembolsos e ingresos de dinero durante un periodo de tiempo determinado. Como es de suponer, el total de ingresos, al menos al inicio del proyecto, no alcanza para cubrir el total de egresos pues es necesaria una inversión en activos y capital de trabajo. Por ello, es necesario evaluar el Flujo de Caja Económico y el Flujo de Caja Financiero.

El Flujo de Caja Económico considera el total de la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto, así como los ingresos y egresos derivados de la actividad operativa. El Flujo de Caja Económico asume que cualquier diferencia es aportada por el accionista. En este sentido, se está evaluando la rentabilidad puramente económica del proyecto y no se está considerando el costo ni los gastos del financiamiento.

El Flujo de Caja Financiero se obtiene de agregar el financiamiento al Flujo de Caja Económico. Este financiamiento se refiere al financiamiento bancario y no al aporte de los accionistas.

Concluido el Flujo de Caja Económico y el Flujo de Caja Financiero, es necesario estimar el Costo de Oportunidad del Capital (COK) o Tasa de Descuento. Esta Tasa de Descuento será la que se utilizará para traer los flujos a Valor Presente Neto. El COK se refiere al mejor rendimiento alternativo, de igual riesgo, que tenga el inversionista en el mercado de capitales. Es decir, el ingreso que podría obtener el inversionista al invertir su dinero en otro proyecto de igual riesgo e incertidumbre.

En ese sentido, el COK no puede ser inferior a la tasa de interés que pagaría un banco por tener el dinero de la empresa considerando una tasa de riesgo cercana a cero. Actualmente, para proyectos con riesgos reducidos, el COK para flujos de caja expresados en dólares suele ser alrededor de 20%. Para proyectos de capital de riesgo, el COK está alrededor del 32%. En general, la mejor forma de «estimar» un COK es conversando con inversionistas expertos en el sector de su interés.

12.8 Análisis de sensibilidad por escenarios

El Valor Presente Neto (VPN), también conocido como el Valor Actual Neto (VAN), se refiere al valor presente de los beneficios netos que genera un proyecto a lo largo de su vida útil, descontados al COK estimado.

Este VPN mide en moneda de ‘hoy’ cuánto más rico es hoy el inversionista si realiza el proyecto. Cabe señalar que el VAN Económico se obtiene a partir del Flujo de Caja Económico; mientras que el VAN Financiero se obtiene del Flujo de Caja Financiero. En términos económicos y teóricos, si el VAN es mayor a cero, sí conviene realizar la inversión pues estará indicando que es posible obtener más ganancias que con la otra mejor alternativa de inversión.

La Tasa Interna de Retorno es otra de las herramientas financieras que se utilizan para evaluar la rentabilidad de un proyecto. La TIR mide la rentabilidad promedio, en un periodo determinado, que genera el capital que permanece invertido en el proyecto. Es decir, cuánto ha hecho crecer la inversión.

Si la TIR es mayor que el COK, significa que vale la pena invertir en el proyecto, pues la rentabilidad generada por el proyecto es mayor que cualquier otra alternativa de inversión similar y de igual riesgo.

Como en el caso del análisis del VAN, es necesario estimar una TIR Económica y una TIR Financiera sobre la base de los Flujos de Caja Económicos y Financieros, respectivamente. Si la TIR económica es mayor que la TIR financiera, significa que la estructura de financiamiento no ofrece ventajas para el inversionista.

12.9 Análisis de sensibilidad por escenarios

Para la evaluación financiera de bionegocios es necesario hacer estimaciones y proyecciones sobre la base de supuestos, por lo cual los resultados de cualquier evaluación son ‘relativamente’ ciertos. Es preciso utilizar algunos métodos que permitan medir los efectos de ciertos cambios en la rentabilidad de los proyectos.

La sensibilización por variables consiste en calcular, sucesivamente, los indicadores de rentabilidad más usados (VAN y TIR principalmente) para los diferentes rangos de las variables más importantes del proyecto, como podrían ser, precio del bien final, precio de los insumos, tasa de interés relevante, vida útil, tasa de cambio de monedas, entre otros. Consiste además en

establecer diferentes situaciones en las que el conjunto de variables cambia. Por ejemplo, la aplicación de un nuevo impuesto a la actividad podría modificar sustancialmente el escenario. En este último caso, todas las variables se podrían ver modificadas y no solo una de ellas. En cualquiera de los casos, es necesario recalcular el VAN y la TIR para emitir nuevas conclusiones.

En consecuencia, deben analizarse las principales cifras, detectar cuáles son las más inestables, hacer el análisis de sensibilidad propuesto y trabajar un escenario real, un optimista y un pesimista. Este análisis de sensibilidad permitirá que el interesado se adelante a situaciones fortuitas elaborando planes de contingencias.

Al realizarse el análisis de sensibilidad no se debe dejar de lado el análisis del entorno, de la cadena de valor, del estudio de mercado y del plan. Debe haber cierta consistencia entre estos análisis.

Como en cualquier empresa, es necesario que los libros contables sean llevados de manera clara y ordenada; de ellos dependerá el monto a pagar de impuesto a la renta. Es importante tomar en cuenta además que existen ciertos gastos que se deben hacer, entre ellos, ESSALUD, el Impuesto a la Renta (IR), entre otros. Estos dependen del sector, industria o ubicación geográfica en la que se encuentre la empresa, así como del tipo de sociedad que se haya constituido.

CONCLUSIONES

1. Un plan de bionegocios debe demostrar la viabilidad comercial, operativa y financiera de una idea de negocio involucrando a las comunidades locales y a las poblaciones de menores ingresos. Está obligado a promover el reparto justo y equitativo de los beneficios derivados de la biodiversidad, orientándose hacia la conservación de los recursos biológicos y reduciendo los impactos sociales y ambientales.
2. Un plan de negocios debe estar escrito de una forma concisa y ser capaz de llamar la atención de los inversionistas. Se deben utilizar cuadros, gráficos y fotografías para presentar la información relevante.
3. Si el proyecto consiste en comercialización o representaciones no es necesario que se desarrolle la parte de manufactura. Tendrá que ponerse entonces mayor énfasis en las estrategias de logística y marketing, en la obtención de financiamiento, en los procesos de selección y entrenamiento de vendedores, en la red de contactos, en las estrategias de precios, etc.
4. Si el plan de bionegocios es desarrollado por un pequeño o mediano empresario, deberá ser capaz de ‘vender’ no solo la idea del negocio, sino de vender a dicho empresario como uno de los mayores ‘activos’ de esa pequeña o mediana empresa. En consecuencia, el plan de bionegocios de un pequeño empresario incluirá información sobre el historial del empresario. La organización por sí misma aún no tiene ‘historia’ suficiente para poder ser evaluada, por lo tanto es necesario convencer a cualquiera que lea el plan de negocios de que el proyecto es viable y rentable.
5. Un plan de negocios tiene que mostrar rigor analítico y ser capaz de articular la estrategia competitiva con las estrategias de marketing, operaciones y finanzas. Se debe tener cuidado con los detalles no mostrados pues podrían generar desconfianza en los inversionistas.
6. Las proyecciones financieras deben estar bien estructuradas y estar hechas sobre la base de supuestos plenamente sustentables. Debe desarrollarse un modelo financiero que pueda ser sujeto a análisis de sensibilidad y otros cálculos por parte de los inversionistas.
7. Finalmente, debe recordarse que la estructura y el grado de profundidad en el análisis de cada uno de los capítulos de un plan de bionegocios dependerá del objetivo con el que desarrolle el mismo.

SEGUNDA PARTE

HOJAS DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE BIONEGOCIOS



Una vez que se ha definido el verdadero objetivo del plan de bionegocios y de que se hayan abordado previamente los aspectos teóricos esenciales, es necesario determinar los elementos que deben incluirse en el documento escrito. Este documento debe constar de ocho partes fundamentales, cada una de las cuales se desarrollará en una hoja de trabajo individual.

La primera parte se refiere al resumen ejecutivo y es la más importante. Brinda una primera pero profunda apreciación del bionegocio y de las necesidades de financiamiento, así como de cualquier otro requerimiento indispensable para la puesta en marcha y el éxito de la propuesta.

Las hojas de trabajo siguientes presentan la información esencial relacionada con las diferentes áreas operativas de la empresa. Los documentos no deben tener contradicciones entre sí; las hojas permiten despejar dichas contradicciones y solucionar las interrogantes que se tengan.

El plan financiero debe mostrar un análisis histórico y las proyecciones futuras sobre la base de datos estimados. Para ello resulta indispensable la hoja de trabajo N° 12 ‘Estructura de costos, presupuestos y evaluación financiera’. Se debe recordar que al final de todo el plan de bionegocios es necesario presentar algunas conclusiones, para lo cual se puede recurrir a la hoja de trabajo N° 13 ‘Análisis general y conclusiones del plan de bionegocio.’

Se deben completar las 13 hojas de trabajo con el fin de poner por escrito el plan de bionegocios. No es una tarea difícil, solo se necesita tiempo, entusiasmo y dedicación. Vale la pena aceptar el reto de escribir el documento personalmente, pues nadie mejor que uno para conocer el proyecto en toda su dimensión. De esta manera es posible adueñarse de una excelente posición para vender y negociar con potenciales inversionistas o prestamistas y poner el negocio en marcha utilizando el plan como una guía de acción.

Una vez terminada esta labor, se debe redactar el documento final del plan de bionegocios. Su formato está contenido en la tercera parte y usa como plataforma los datos contenidos en las hojas de trabajo aquí presentadas.

HOJAS DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE BIONEGOCIOS

HOJA DE TRABAJO N° 1

RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es probablemente la parte más importante del plan de bionegocios, pues captará el interés de los inversionistas. Su extensión no debería superar las tres hojas y probablemente sea mejor redactarlo al final de todo el plan, al concluir su elaboración. Las aseveraciones en este resumen deben ser contundentes y consecuentes con el resto del documento. Es indispensable que el lenguaje empleado sea claro y que el estilo de redacción motive el interés del lector.

PROPÓSITO

- ¿Cuál es el propósito del plan de bionegocios?
 - Evaluar la viabilidad y sostenibilidad económica, ambiental y social de un bionegocio.
 - Vender la idea del negocio.
 - Atraer inversión.
 - Establecer alianzas de cooperación con algunas instituciones.
 - Fijar un plan operativo para la gestión de la empresa.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

- ¿Cuál es la antigüedad de la empresa?
- ¿En qué rubro o sector industrial se encuentra?
- ¿Cuál es su estructura legal y organizacional?
- ¿Cuáles son sus principales fortalezas?
- ¿Cuál es la línea de productos o servicios tradicionalmente ofrecidos?
- ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas identificadas que la empresa buscará satisfacer?
- ¿Cuáles son los nuevos productos o servicios que se ofrecerán para satisfacer las necesidades identificadas?

ANÁLISIS DEL MERCADO

- ¿Cuáles son las características del mercado meta identificado?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado y sus posibilidades de crecimiento?

ESTRATEGIAS

- ¿Cuál es la estrategia de negocio con la que se pretende ingresar al nuevo mercado?
- ¿Cuál es la estrategia de marketing seleccionada en función a un análisis del sector y de la competencia?
Segmentación, posicionamiento y cobertura.
- ¿Cuál es la estrategia de ventas que se piensa utilizar para competir en el mercado?
- ¿Cuáles son los factores claves para el éxito del plan de bionegocios?
- ¿Cuáles son los mayores riesgos o amenazas?

BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA

- ¿La compañía tiene alguna certificación de buenas prácticas de manufactura - BPM?
- ¿El proceso productivo se basa en investigaciones o conocimientos tradicionales suficientemente comprobados?

BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES

- ¿Las actividades propuestas están orientadas hacia la conservación o regeneración de especies?
- ¿Existe investigación y casuística suficiente con relación a los recursos de la biodiversidad materia del plan de bionegocios?
- ¿La empresa tiene alguna certificación ambiental?

BUENAS PRÁCTICAS SOCIALES

- ¿En qué medida se beneficia la comunidad de las operaciones y utilidades de la empresa?
- ¿En qué medida la comunidad está involucrada y comprometida con las actividades de la empresa?
- ¿La empresa cuenta con alguna certificación sobre buenas prácticas sociales?

EQUIPO GERENCIAL

- ¿Quiénes son las personas clave para el éxito del bionegocio? Conocimientos y experiencia.
- ¿Quiénes son los accionistas y cuál es su participación? Experiencia gerencial.

DATOS FINANCIEROS

- ¿Cuál es el monto del capital requerido y cómo será distribuido?
- ¿Cuál ha sido el desempeño histórico de la empresa?
- ¿Cuál es el desempeño proyectado? Periodo de recuperación de la inversión, punto de equilibrio, TIR, VPN.



HOJA DE TRABAJO N° 2

CADENA DE VALOR Y ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA NUEVA EMPRESA

¿Cuáles serán las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa?

Variables de influencia externa.

Económicas.
Políticas.
Sociales.
Demográficas.
Culturales.

¿Cuáles son las características económicas dominantes del sector?

¿La demanda del mercado aumenta lentamente, en menor grado que los ofertantes?

¿Existe estacionalidad en la demanda?

¿Existe una guerra de precios entre las empresas competidoras del sector?

¿Los clientes están fidelizados con alguna marca en particular? ¿En qué nivel?

¿Cuáles son las principales tendencias y cambios para el sector en los próximos años?
(Rentabilidad, aparición de sustitutos, desarrollo tecnológico, políticas gubernamentales, etc.)

¿Cómo se podría describir a la competencia?

¿Venden en el mismo rango de precio / calidad?

¿Cubren las mismas áreas geográficas?

¿Tienen una gama de productos comparables a nivel empresa o país?

¿Enfatizan los mismos canales de distribución?

¿Ofrecen servicios similares a los clientes?

¿Utilizan enfoques tecnológicos iguales?

¿Cuáles son las compañías más fuertes y débiles del sector?

¿Qué tan fuerte es la situación competitiva de la empresa?

¿Qué medidas estratégicas se estima que podrían tomar las empresas de la competencia como reacción al ingreso de una nueva empresa en el mercado?

¿Los productos o servicios de la competencia son altamente diferenciados o básicamente idénticos?

¿Qué labores de investigación y desarrollo realizan los competidores? ¿Cada cuánto se efectúan?

¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores?

¿Las materias primas o ingredientes son escasos?

¿Los proveedores de servicios son abundantes y de calidad?

¿Ofrecen garantías?

¿Cuán factible y costoso resultaría cambiar de proveedor?

¿La calidad de la materia prima o del ingrediente puede afectar de manera significativa la calidad del producto final?

¿La materia prima o el ingrediente representa una parte importante del costo total del producto?

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de los proveedores?

¿Cuáles son sus principales oportunidades y amenazas?

¿Cómo se tendría que actuar frente a la escasez de materias primas?

¿Cuál es el poder de negociación de los compradores, clientes o consumidores finales?

¿Cuál es el número de compradores y su tamaño relativo?

¿Los compradores se encuentran agrupados?

¿Cuál es el costo de cambiar de marca para el cliente?

¿Cuáles son los canales de distribución más utilizados en el sector?

¿Cuán bien informados están los clientes o consumidores sobre los productos, precios y costos del vendedor?



¿Qué posibilidades hay de que los compradores, clientes o consumidores finales cambien el producto o servicio ofrecido por cualquier otro sustituto?

¿En función a qué variables eligen los clientes entre las marcas de la competencia?

¿Cuál es la naturaleza y ritmo del cambio tecnológico?

¿Cuáles son las barreras de ingreso al sector?

¿Es posible tener acceso a las materias primas o ingredientes necesarios en cuanto a calidad y cantidad?

¿Cuáles son las economías de escala y curva de experiencia¹?

¿Cuáles son los costos de aprendizaje? ¿Existe un producto o marca ya posicionados al cual los potenciales clientes son leales?

¿Es posible acceder a los canales de distribución ya establecidos?

¿Existen leyes o restricciones legales para el ingreso al mercado? ¿Cuáles son?

Construcción.
Permisos gubernamentales.
Licencias para la explotación de recursos naturales.
Otras autorizaciones.

¿Existen políticas reguladoras, aranceles o algunas otras restricciones comerciales internacionales?

¿Qué patentes pueden suscribirse para la protección de la propiedad intelectual?

¿Cuáles son las barreras de salida del sector?

¿Es más costoso salirse del negocio que quedarse, aunque el desempeño sea bajo?

¿Cuáles son los ‘impulsores de cambio’ en los bionegocios y qué impacto tendrán en los próximos meses?

¹ La curva de experiencia existe cuando el costo unitario se reduce y el volumen de producción se incrementa por acumulación de conocimiento o por dominio de tecnología reciente. A mayor efecto de la curva de experiencia, mayor es la ventaja de costos de la empresa con mayor volumen de producción.



¿Es atractivo el sector o subsector y cuáles son los factores clave que determinarán el éxito competitivo en el entorno de los bionegocios?

¿En qué radicará la “generación de valor” con respecto a la competencia?

¿Cuáles serán los actores que participarán en la actividad comercial de la nueva empresa? Se debe identificar la cadena de valor de la empresa, es decir, aquellas actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas².

Flujograma.

² La competitividad de costos de una empresa depende no solo de los costos de las actividades que desempeñan internamente, sino también de los costos en las cadenas de valor de proveedores y aliados.



HOJA DE TRABAJO N° 3

HISTORIA DE LA EMPRESA Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Es necesario recordar que para el nuevo inversionista los datos históricos de la empresa en marcha y de sus accionistas son fundamentales para tomar decisiones de inversión.

¿Cuál es la razón social, tipo de sociedad y estructura organizacional de la empresa?

¿En qué rubros se encuentra actualmente la empresa y qué productos ofrece?

¿Cuál es la misión, visión y filosofía de la empresa?

¿Quiénes constituyen la empresa y quiénes son los actuales accionistas?

¿Quiénes forman parte del actual equipo gerencial? ¿Qué características distinguen a la empresa?

¿Cuál es la calidad del recurso humano con el que se cuenta?

¿Cuáles son los principales actores relacionados actualmente con la empresa en funcionamiento?

Mercados.
Clientes.
Competidores.

¿Cuándo y en qué circunstancias surgió la empresa?

¿Cuál ha sido la trayectoria de crecimiento de la empresa en los últimos años?

¿Dónde se localiza la empresa y por qué en ese lugar en particular?

¿Cuál es la percepción o imagen que se tiene de la empresa en el medio? Líder en tecnología, innovación, calidad de sus productos, calidad de sus servicios, etc.

¿Cuál es el posicionamiento de la empresa en el mercado en función a la capacidad que tiene para satisfacer las necesidades de sus clientes, con relación a la competencia?

¿En qué situación financiera se encuentra la empresa?

¿Cuál es la conformación del capital social?

¿Cómo está compuesto el patrimonio?

¿Cuál es el nivel de endeudamiento?

¿Cuál es la clasificación de crédito de la empresa?

¿Cuál ha sido el comportamiento de los ingresos por ventas, utilidades y unidades vendidas en los últimos años con relación al mercado total?

¿Cuál ha sido la tendencia en las utilidades operativas y netas en comparación con otras compañías del mismo sector o industria?

Es necesario elaborar un breve análisis de los ratios financieros (rentabilidad, solvencia, apalancamiento y liquidez) y de la información contenida en los Estados Financieros.



HOJA DE TRABAJO N° 4

EL PRODUCTO O SERVICIO POR OFRECER

¿Qué nuevo producto o servicio se piensa establecer? (Producción, comercialización, exportación, importación, manufactura, extracción, crianza, reciclaje, conservación).

¿El nuevo producto o servicio que se piensa lanzar al mercado se encuentra en el mismo sector de la empresa que ya está en marcha?

¿A qué sector se piensa ingresar? (Agroindustria, alimenticia, confecciones, medicina natural, maderera).

¿Cuáles son las necesidades del mercado por satisfacer?

¿Cuáles son las características distintivas del producto o servicio que se piensa ofrecer?

El producto o servicio tiene las siguientes características:

Atributos físicos: diseño, color, tamaño, envase.

Características especiales o distintivas: calidad, uso, tecnología.

Beneficios.

Ciclo de vida del producto: evolución a lo largo del tiempo; etapa actual y justificación de la misma.

Empaquetado y etiquetado.

Marca.

Logo.

Imagen: de prestigio, calidad, seguridad.

Servicios conexos: garantías, servicios postventa.

Patentes y licencias de propiedad intelectual.

¿Qué labores de investigación y desarrollo ha llevado a cabo la empresa? ¿Qué labores desarrollará y cuál será el costo de las mismas?

¿De qué forma la competencia realiza esta tarea?

Las ventajas diferenciales que el bien o servicio tiene para los clientes potenciales son:

HOJA DE TRABAJO N° 5

ESTUDIO DE MERCADO

Objetivos del estudio de mercado realizado.

Primer paso: uso de fuentes secundarias para conocer el mercado.

Estudios de mercado ya publicados.
Memorias de empresas.
Periódicos, diarios, revistas, boletines y suplementos.
Material audiovisual (reportajes, documentales y noticieros).
Internet.
Otros.

¿Qué resultados se obtuvieron de esta investigación preliminar?

Segundo paso: uso de técnicas cualitativas en la etapa exploratoria del estudio (focus groups o entrevistas en profundidad).

¿Qué información del mercado no se pudo hallar con fuentes secundarias?

¿Qué información se solicitó a consumidores potenciales o especialistas para enriquecer la ya obtenida?
¿Cuántas entrevistas se realizaron? ¿A quiénes?

Guía de preguntas o pautas aplicadas en las entrevistas individuales y/o grupales.

Principales datos obtenidos.

¿Qué interpretación o hipótesis pueden derivarse de los focus groups y entrevistas?

Tercer paso: uso de técnicas cuantitativas (cuestionarios estructurados).

¿Qué información del mercado no se pudo hallar con técnicas cualitativas?

¿Cuáles fueron las principales variables de estudio?

¿Cuál es el total del público objetivo?

¿Cuál es el tamaño de la muestra elegida para aplicar los cuestionarios? ¿Cuándo se aplicaron los cuestionarios?

¿Cuáles fueron los cuestionarios aplicados?

¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?



Seguimiento y evaluación.

Conclusiones obtenidas a partir del **tercer paso**.

¿Qué perfil general tiene el cliente potencial?

¿Qué comportamiento de compra tiene el cliente potencial?

¿Cuál es la intención de compra existente frente al nuevo producto o servicio?

¿Qué atributos busca el mercado y cuánto está dispuesto a pagar por ellos?

¿Cuál es la estimación de la demanda que tendrá la empresa?

HOJA DE TRABAJO N° 6

PLAN ESTRATÉGICO

¿Cambiará la actual misión, visión y filosofía empresarial dado el desarrollo de nuevos productos o servicios?
Se debe describir la nueva misión, así como la filosofía empresarial.

La nueva misión de la empresa será 'Producir bienes y servicios a precios competitivos, que satisfagan las necesidades de los consumidores potenciales o clientes y aporten calidad de vida, reduciendo progresivamente el impacto ecológico y la intensidad de recursos a lo largo del ciclo de vida de la empresa'.

Los objetivos estratégicos son:

Tecnología.
Mercado.
Posicionamiento.
Recursos humanos.
Rentabilidad.

¿En qué se basa el factor clave del éxito de la compañía? (Tecnología, procesos, acceso a recursos naturales, sistema de distribución, beneficios arancelarios, estabilidad económica, estabilidad político-social, desarrollo de infraestructura para la comercialización, servicios de apoyo a los negocios, habilidad organizacional, habilidad en estrategias de marketing, contactos personales, imagen-reputación, bajos costos generales, acceso a capital para financiamiento, capacidad de responder a las expectativas de los clientes y satisfacer sus necesidades).

La estrategia competitiva elegida es liderazgo en costos o diferenciación; enfocada a todo el mercado o a determinado segmento.

¿Por qué se ha seleccionado dicha estrategia?

¿En qué medida esa estrategia asegurará el éxito de la empresa?

¿Qué se necesita para que la empresa logre una ventaja competitiva sostenible?

¿Cuáles son los recursos y habilidades competitivas que necesita la empresa para tener éxito en el mercado?³

³ ¿El recurso del cual se hace uso es difícil de imitar, puede agotarse en el tiempo, es superior en calidad y rendimiento con respecto al de la competencia, podría ser superado en el mediano o largo plazo?



¿Cuál podría ser la ventaja competitiva de la empresa? (Patentes, marcas, desarrollo de nueva tecnología, *know how* del negocio, ubicación estratégica, contactos de los promotores).

¿La empresa cuenta con alguna ventaja comparativa que pudiera explotar? Describirla.

Las ventas del bien o servicio se verán favorecidas por las siguientes condiciones:

Socioculturales.
Económicas.
Demográficas.
Legales.
Políticas.
Globales.

¿Con quiénes se ha realizado algún tipo de alianza o convenio? ¿Con quiénes podría o debería realizarse?

Objetivo de una alianza	Tipo de alianza o colaboración	Empresa seleccionada	Resultados esperados de la colaboración

¿Cuál es la competencia central de la compañía?⁴

¿Cuál es la competencia distintiva?⁵

⁴ Se refiere a aquella actividad que la compañía desempeña bien con relación a otras actividades internas.

⁵ Se refiere a aquella actividad que la compañía desempeña bien en relación con los competidores.

Estrategia competitiva de liderazgo en costos:

¿Los precios y costos de la empresa son competitivos?

¿Los precios pagados por la materia prima, licencias, energía, impuestos, etc., son competitivos?

¿Los costos de producción son menores que los de la competencia?

¿Los costos de marketing, ventas y promoción son menores?

¿El costo del transporte y los servicios logísticos son competitivos?

¿Los costos del canal de distribución son atractivos?

¿En qué medida la inflación, devaluación, tasas de interés y de cambio, así como los impuestos influyen en la competitividad de los costos de la empresa?

¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la empresa en relación con la de sus rivales?

¿Cómo desplegar mejor los recursos tomando en consideración la situación interna de la empresa y la situación externa a ella?

¿Es intensa la competencia de precios entre los vendedores rivales?

¿El producto se encuentra estandarizado o es fácilmente disponible?

¿Son pocas las maneras de lograr una diferenciación del producto?

¿El producto estandarizado puede satisfacer las necesidades del cliente?

¿Los clientes pueden optar por vendedores que ofrecen un precio más bajo por productos similares?

¿Los compradores son importantes y tienen un poder de negociación para reducir los precios?

Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas, probablemente una estrategia de liderazgo en costos sea la más adecuada.

**Estrategia competitiva de diferenciación.**

¿Se puede exigir un precio extra por el producto o servicio, es decir, los clientes están dispuestos a pagar por una diferenciación?

¿Es posible ganar la lealtad del cliente?

¿Es posible incrementar el nivel de satisfacción del cliente en formas no económicas o intangibles?

¿Es posible competir sobre la base de las capacidades competitivas que los rivales no pueden igualar?

¿Qué opciones estratégicas podrían tomarse para lograr una competitividad de costos?

- ❑ Negociar precios más favorables con los proveedores.
- ❑ Colaborar con los proveedores para lograr costos más bajos.
- ❑ Integrarse hacia atrás para tener el control sobre los costos de las materias primas o ingredientes comprados.
- ❑ Tratar de usar insumos sustitutos de un precio más bajo.
- ❑ Desempeñar una mejor labor en la administración de los eslabones de las cadenas de valor de los proveedores y de la propia empresa.
- ❑ Tratar de compensar la diferencia reduciendo costos en otras partes de la cadena.
- ❑ Presionar a los distribuidores para que reduzcan sus márgenes.
- ❑ Integrarse hacia delante para disminuir los costos de distribución y márgenes de ganancia.

HOJA DE TRABAJO N° 7

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL

¿Qué estructura organizacional tendrá la empresa? ¿Simple o compleja? ¿Por qué?

¿Qué conformación legal tendrá la empresa? ¿Por qué?

Acuerdos con los accionistas:

Acuerdos de cesión.
Acuerdos de confidencialidad.
Acuerdos de no-competencia.
Acuerdos de compra de acciones.
Acuerdos de transferencia de derechos.

Acuerdos con los asesores:

Acuerdos de exclusividad.
Acuerdos de confidencialidad.
Acuerdos de opción de compra de acciones.



HOJA DE TRABAJO N° 8

PLAN DE MARKETING

Objetivos de marketing en el corto, mediano y largo plazo.

Definir la población del mercado.

El mercado objetivo está conformado por:

¿Qué mercados secundarios podrían atenderse?

¿Cuáles son las características de dicho mercado?

Tamaño.
Nivel socioeconómico.
Ubicación geográfica.
Sexo.
Rango de edades.
Ocupación.
Comportamiento de compra.
Expectativas de precio, calidad y servicio post-venta.
Sensibilidad a cambios en el precio y calidad.
Hábito de consumo.
Nivel de ingresos.
Nivel de gastos.
Proyecciones a futuro.
Otros.

Consumo total de unidades.

De ese mercado, se espera satisfacer la siguiente proporción:

Se estima que ese consumo se distribuirá de la siguiente manera en los próximos cinco años:

Año 1
Año 2
Año 3
Año 4
Año 5

Ventas proyectadas para los próximos periodos en función a tres escenarios:

Año	Escenario pesimista	Escenario más realista	Escenario optimista
1			
2			
3			
4			
5			

Estrategias por aplicar:

Competitiva.
De posicionamiento.
De crecimiento.

¿Por qué se piensa que la empresa podrá satisfacer las necesidades del mercado de mejor manera que la competencia?

¿El costo del producto o servicio es menor y, por consiguiente, es posible ingresar al mercado con precios más bajos que los de la competencia?

¿El nuevo producto o servicio ofrecido es de mejor calidad pero puede venderse al mismo precio que los bienes de la competencia?

¿La empresa está en capacidad de ofrecer un mayor volumen de bienes y servicios que la competencia y, por consiguiente, tiene un mayor poder de negociación frente a los competidores?

La estrategia de precio a utilizar será la siguiente:

	Estrategia	Táctica
Corto Plazo		
Mediano Plazo		
Largo Plazo		

Los canales de venta y distribución serán los siguientes:

¿Dónde se piensa ubicar el negocio y por qué en ese lugar en particular?

Mayor concentración del público objetivo

Facilidades de localización o distribución

Cercanía a la materia prima

Disponibilidad de mano de obra calificada para la tarea a precios razonables



¿Existen algunos beneficios tributarios por operar en esa zona?

¿La competencia es aún incipiente?

Las estrategias de ventas y promoción serán las siguientes:

Alternativas para ingresar al mercado internacional:

¿Se piensa vender el producto tal y como se ofrece en el mercado internacional?

¿Qué modificaciones se harán al producto para ingresar al mercado internacional?

¿Qué mercado se atacará inicialmente y cuáles son los criterios de selección?

¿Para ingresar a nuevos mercados es necesario diseñar nuevos productos?

El presupuesto de marketing es el siguiente:

Rubro	Período 1	Período 2	Período 3
Investigación de mercado			
Inauguración			
Folletería / volantes			
Medios			
Merchandising			
Otros			
Total del presupuesto			

¿Cuáles son las acciones de contingencia en caso de que no se cumpla con los objetivos de marketing trazados?
¿Cuál es el costo de las mismas?

Finalmente, se debe concluir:

¿Es posible ofrecer un producto igualmente bueno que el de la competencia pero a menor precio?

¿Es posible mejorar la tecnología para que los procesos de la competencia queden obsoletos?

¿Es posible añadir nuevas características al producto para atraer a los clientes de la competencia?

¿Es posible construir una nueva planta con mayor capacidad cerca de la competencia?

¿Es posible ampliar la línea de productos?

¿Es posible desarrollar capacidades de servicio al cliente que la competencia no posee?

HOJA DE TRABAJO N° 9

PLAN DE OPERACIONES

Objetivos de operaciones en el corto, mediano y largo plazo en las áreas de costos, calidad, entregas y flexibilidad.

Estrategias por aplicar:

De proveedores.
De logística.
De capacidad.
De procesos.
Otras.

¿Cuál será el proceso de manufactura, desde la compra de materias primas hasta que el producto haya quedado terminado y sea vendido?

¿Cómo se establecerán las características y capacidades técnicas?

¿Cuáles son los puntos críticos del proceso o los «momentos de la verdad»?

¿Se ha considerado la realización de actividades para la disminución de impactos negativos del proceso productivo sobre los recursos biológicos y las poblaciones humanas?

¿Qué políticas de conservación se han considerado?

¿Qué sistema de seguimiento se considera óptimo? ¿Manejo adaptativo o gestión adaptable?

¿Qué infraestructura se necesita? (Local, máquinas, instalaciones).

¿De qué manera debe asegurarse que la infraestructura sea segura?

¿Cuáles son las condiciones sociales y ambientales de las áreas donde se desarrollará la iniciativa?

¿Cuál es la localización geográfica?

¿Se cuenta con condiciones de acceso adecuadas para los clientes o proveedores?

¿Se cuenta con los servicios públicos necesarios para el proceso productivo?



(Electricidad, gas, agua, recojo de basura, seguridad, etc.).

¿Cuáles son las características biofísicas relacionadas con los procesos productivos?

¿Cuáles son los impactos del uso del recurso sobre elementos como el agua, suelo, aire, áreas naturales y poblaciones aledañas involucradas?

¿Cómo se distribuirán los materiales, maquinarias y equipos en el lugar de trabajo?

Plano de distribución.

Programación para los cinco primeros años:

Actividades productivas.
Recursos.
Insumos.
Personal.

¿Cuál es el perfil del personal de operaciones? ¿Es factible conseguirlo?

¿Cómo se distribuirán las funciones entre todo el personal?

¿Cómo se llevará el control de inventarios?

¿Cómo se puede obtener la seguridad de que el producto final es de buena calidad?

¿Cómo se coordinará entre las diversas etapas de producción, de tal manera que se tenga el producto a tiempo, de acuerdo con las especificaciones de calidad, costos y entrega al cliente?

Proveedores

¿Cuál es la disponibilidad de materia prima para el negocio?

¿Se conoce el origen de las materias primas, los productos o servicios que deberán comprarse?

¿Se conocen las características de los sistemas productivos de donde provienen las materias primas o servicios?

¿Quiénes son los proveedores de insumos o materias primas clave?

¿Quiénes son los proveedores de servicios clave?

¿Cuáles son las condiciones sociales y ambientales de las áreas de origen de las materias primas o servicios?

¿La cantidad es suficiente?

¿Cuál es la densidad poblacional de las especies aprovechadas? ¿Cuál es la tasa de natalidad, crecimiento y mortalidad de la especie aprovechada?

¿Las condiciones de su hábitat son adecuadas para garantizar la productividad y supervivencia de la especie?

¿La materia prima o servicio cumple con las especificaciones de calidad requeridas por el mercado, cliente o consumidor?

¿Se cumple con las buenas prácticas agrícolas, de manufactura y de extracción?

¿Las condiciones de productividad y salubridad son adecuadas en cautiverio?

¿Las materias primas o servicios tienen un precio estable a lo largo del año?

¿En qué moneda suele pagarse?

¿Cuál ha sido el comportamiento de dicha moneda en los últimos años y qué expectativas se tiene al respecto para próximos meses o años?

¿Qué tipo de convenios o contratos deberán firmarse con los proveedores para asegurar el abastecimiento de materias primas o servicios?

Logística

¿Cuál es el proceso logístico del bien o servicio desde su producción hasta llegar al consumidor final? Graficarlo.

¿Cuáles son los ‘momentos de la verdad’ en el proceso logístico?

¿Cómo se ejerce el control de calidad del proceso logístico?

Capacidad

¿Cuál es la posibilidad de ampliar las instalaciones de acuerdo con el crecimiento de la demanda?

¿En qué momento se generan economías de escala?



HOJA DE TRABAJO N° 10

PLAN DE MANEJO DE RECURSOS DE LA BIODIVERSIDAD

Objetivos del plan de manejo.

Principales consideraciones e información para el cuidado de la biodiversidad.

Descripción de la biodiversidad directamente utilizada y por aprovechar para el funcionamiento del plan de bionegocios.

Descripción de la biodiversidad indirectamente utilizada o influenciada por el funcionamiento del plan de bionegocios.

Plan de Manejo General (PMG).

Plan Operativo Anual (POA).

Prácticas ambientales y sociales por utilizar:

Estrategias.

Políticas.

Control de seguimiento.

¿Es posible disminuir el nivel de desperdicios?

¿Alguno de los desperdicios puede ser reciclado o reutilizado como materia prima para otro proceso? ¿De qué manera?

¿Cómo se pueden ordenar o apilar los residuos con el fin de reducir costos y no dañar al ambiente?

¿Es posible disminuir el consumo de agua y energía eléctrica para los mismos niveles de producción? Por ejemplo, reciclando agua, teniendo las instalaciones sanitarias y eléctricas en buen estado o monitoreando el uso de energía.



¿Cuán significativos son estos ahorros en las estructuras de costos de los productos o servicios?
¿Se logra un aumento de la productividad y de la rentabilidad?

¿Es posible reducir la contaminación creada en la comunidad y, por consiguiente, mejorar la imagen de la empresa y sus productos ante sus consumidores o clientes?

Factores clave para el éxito:

Identificar los procesos clave para el ahorro de recursos y reciclaje de los mismos.

Establecer objetivos claros y reales para la reducción de desechos.

Capacitar al personal e involucrar a «voluntarios» para reducir desperdicios y economizar agua, energía y materias primas.

Asignar responsabilidades de manera clara y categórica para llevar a cabo cada una de las acciones de mejoras, así como para controlar resultados.



HOJA DE TRABAJO N° 11

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Describir la cultura y filosofía empresariales.

¿Quiénes conforman el directorio?

¿Existe un puesto o función clave en la organización? ¿Cómo asegurar la fidelidad del trabajador que deberá ocupar dicho cargo?

Objetivos del plan de recursos humanos.

¿Cuáles son las necesidades de personal para la nueva idea de negocio?

Nombre del cargo	Descripción del puesto (responsabilidades)	Perfil del puesto	Requisitos mínimos	Remuneración	Necesidades de capacitación

¿Cuál es la nueva estructura organizacional de la institución? ¿Lineal o funcional? Graficarla.

Organigrama.

¿Cuáles son las políticas que contribuirán con el desarrollo del personal?

¿Cuáles son las políticas de recursos humanos?

Reclutamiento.
Selección.
Contratación.
Capacitación.
Evaluación.
Remuneración y beneficios.
Otras (rotación, renunciaciones, despidos).

¿Cómo se distribuye el presupuesto de personal?

Planillas.
Capacitación.
Desarrollo.
Compensaciones y retribuciones no monetarias.

¿Cuáles son las políticas con respecto a los servicios de asesoría externa?

Contable.
Legal.
Financiera.
Tecnológica.



HOJA DE TRABAJO N° 12

EVALUACIÓN FINANCIERA

ESTRUCTURA DE COSTOS, PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

¿Cómo se ha desempeñado la empresa durante los últimos tres años?

Estado de pérdidas y ganancias.
Balance general.
Flujo de caja.
Ratios financieros.

¿Cuáles son los supuestos detrás de las proyecciones?

¿Cuáles son los requerimientos de capital?

¿Cuáles son las políticas con respecto a:

Manejo de cuentas por cobrar.
Manejo de cuentas por pagar.
Manejo de inventarios.
Inversiones en infraestructura.
Sistema de remuneraciones y compensaciones.
Controles financieros (control de caja, disposición y uso de fondos, controles internos, manejo de efectivo).
Déficit o excedente de efectivo.

¿Cuáles son las razones que hacen suponer que el financiamiento hará exitoso el negocio? (Tasas de interés preferenciales, facilidades de préstamos).

Presupuesto de ingresos: resumir las ventas proyectadas de manera mensual para el primer año y anual para el resto de los años de evaluación.

Presupuesto de egresos.

Evaluación del punto de equilibrio.



¿Cómo se piensa financiar el negocio?

Parientes.
Amigos.
Clientes.
Proveedores.
Sector bancario local.
Sistema bancario internacional.
Otras instituciones de cooperación internacional.
Donaciones.
Colectas.
Actividades sociales y culturales pro-fondos.

¿De qué forma se amortizará la deuda?

¿Qué nuevos requerimientos de deuda serán necesarios en el futuro?

Estado de pérdidas y ganancias.

Balance general.

Flujo de caja económico y financiero: mensual por el primer año y trimestral por los siguientes años.

Análisis de ratios financieros.

Evaluación por escenarios.

Estimación del COK.

Evaluación financiera.

Valor Presente Neto Económico.
Valor Presente Neto Financiero.
Tasa Interna de Retorno Económica.
Tasa Interna de Retorno Financiera.





Análisis de sensibilidad.

Escenario optimista.
Escenario más probable.
Escenario pesimista.

Copias de documentos, contratos y acuerdos importantes por presentar.

Contratos de alquiler o leasing.
Contratos de ventas / comerciales.
Presupuestos de los principales proveedores de materias primas o servicios.
Acuerdos de accionistas o socios.
Opciones de compra o venta de acciones.
Acuerdos o contratos de empleo.
Acuerdos de confidencialidad y no-competencia.
Seguros.
Licencias, permisos y patentes.
Convenios existentes con otras instituciones.
Otros documentos que respalden el plan de bionegocios presentado o sus EE.F



HOJA DE TRABAJO N° 13

ANÁLISIS GENERAL Y CONCLUSIONES DEL PLAN DE BIONEGOCIOS

Con respecto al producto o servicio:

¿El producto o servicio está claramente definido?

¿El modelo de negocio es sostenible en el tiempo? Analizar las oportunidades y amenazas de la industria, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.

¿En qué medida podría verse alterado el poder de negociación de los proveedores, clientes y competidores?

¿El modelo de negocio es capaz de generar una ventaja competitiva en el tiempo?

¿En qué medida las ventajas comparativas pueden ser rápidamente copiadas o asumidas por los competidores?

Con respecto al potencial del mercado:

¿Cuán atractivo es el sector o subsector en el que se pretende ingresar?

¿Dicho sector se encuentra en etapa de crecimiento, madurez o está ingresando a una etapa de saturación?

¿Es posible estimar de manera consistente el potencial de crecimiento del mercado y el atractivo del sector o subsector?

Con respecto a la estrategia del negocio:

¿Está claramente identificado el segmento o nicho de mercado?

¿La estimación de demanda o del mercado potencial de clientes parece consistente y realista?

¿Está claramente establecida la estrategia de negocio y es consistente con las estrategias funcionales?

¿En qué medida dicha estrategia le permitirá a la empresa competir en mejores condiciones de mercado?

Con respecto a los procesos operativos de la empresa:

¿La disponibilidad de materias primas, ingredientes o recursos necesarios para la producción estimada es suficiente en volumen?

¿La calidad de los insumos y recursos requeridos cumplen estándares establecidos por el mercado?

¿Es posible acceder a los mercados de destino con la infraestructura y tecnologías disponibles?

¿Se cuenta con los conocimientos necesarios para lograr alguna ventaja competitiva o comparativa en el corto y mediano plazo?

¿En qué medida los procesos se basan en estudios científicos o conocimientos tradicionales?

Con respecto al equipo gerencial:

¿Cuál es el nivel profesional del equipo gerencial?

¿Cuál es la experiencia de los socios en negocios o industrias similares?

¿Con qué equipo de directores o asesores se cuenta?

¿Cuáles son las habilidades de los socios?

¿Con qué capital material, financiero, humano o relacional cuenta cada uno de los socios?

Con respecto a los posibles resultados económicos:

¿Cuál es el periodo de recuperación de la inversión?

¿En qué medida podrían afectar el desempeño económico en la política fiscal o monetaria?

¿Qué probabilidades hay de que el precio tenga que reducirse por condiciones del entorno o del mercado y, por consiguiente, la utilidad de la operación se vea seriamente afectada?

¿Cuáles son los niveles de endeudamiento y estructura de capital óptimos?



Con respecto al impacto social:

¿En qué medida la comunidad se involucra en las actividades de la empresa?

¿En qué medida la comunidad en la que se desarrollan las actividades de la empresa se verá beneficiada?

¿Es posible generar más puestos de trabajo en la zona?

¿La empresa cuenta con algún sistema o metodología que le permita tener un balance social?

Con respecto al impacto ambiental:

¿Las actividades de la empresa se orientan a la conservación o regeneración de especies?

¿La empresa tiene alguna certificación ambiental?

Con respecto a las oportunidades de desarrollo:

¿Se ha realizado la investigación necesaria sobre la especie de la biodiversidad?

¿Se han realizado estudios sobre los posibles usos de la materia prima de la biodiversidad?

¿En qué medida el uso del recurso podría debilitar o fortalecer el ecosistema?

¿Cada cuánto tiempo serán analizados los impactos ambientales que origine la empresa?

¿CUÁL ES LA VIABILIDAD DEL PLAN DE BIONEGOCIOS PRESENTADO?



FICHAS DE APOYO

ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

LA COMPETENCIA

La siguiente tabla busca realizar un análisis de la competencia en relación con el bien o servicio a ofrecer.

	Competidor A	Competidor B	Competidor C
Nombre del competidor			
Característica del competidor			
Producto o servicio con el que se compete			
Ventaja diferencial			
Fortaleza del competidor			
Debilidad del competidor			
Estrategia competitiva			
Posibilidad de sacar al competidor del mercado			

Los principales competidores son:

- a)
- b)
- c)
- d)

LOS PROVEEDORES

Recurso necesario (grado de importancia para el negocio)	Disponibilidad	Posibles proveedores	Fortalezas del proveedor	Debilidades del proveedor

TERCERA PARTE

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE BIONEGOCIOS

El formato del plan de bionegocios que se muestra a continuación es una guía flexible que debe desarrollarse en un máximo de 20 páginas. Los anexos pueden tener la extensión deseada y deben contener de manera detallada información que respalde la que se presenta en el documento.

El cuerpo teórico de la primera parte y las hojas de trabajo sirven como los pilares para el desarrollo del documento. La matriz de seguimiento permite conocer en qué medida se avanza y qué puntos son los que faltan tocar.

I. Resumen ejecutivo (1 página)

- ❑ ¿Cuál es el propósito de su plan de negocios?
- ❑ ¿Cuál es su justificación?
- ❑ ¿Cuál será el producto o servicio ofrecido?
- ❑ ¿Cuáles son las características del mercado meta?
- ❑ ¿Qué estrategia de negocio se llevará a cabo?
- ❑ ¿Qué prácticas ambientales se pondrán en funcionamiento?
- ❑ ¿Qué prácticas sociales se pondrán en funcionamiento?
- ❑ ¿Cómo será el desempeño financiero del bionegocio propuesto y qué indicadores financieros se obtendrán? ¿Cuál será su estructura financiera?

II. Historia de la empresa y antecedentes del proyecto (1 página)

- ❑ ¿Cuál es la estructura legal e historia que tiene la empresa en marcha? (o la que se propone crear, por muy breve que sea).
- ❑ ¿Cuáles son los rubros y productos que posee la empresa? (independientemente de si se encuentra en funcionamiento o no).
- ❑ Si ya se encuentra en funcionamiento: ¿cuáles son los principales productos, mercados, clientes y competidores? Si se trata de una empresa nueva, esta sección puede obviarse.
- ❑ ¿Cuál ha sido su desempeño en unidades vendidas, ventas netas y utilidades? Si se trata de una organización nueva, la información será explicada en el análisis contable y financiero.
- ❑ ¿Cuál es la misión y visión de la empresa? (en el caso de una empresa establecida)
- ❑ ¿Cómo contribuye la empresa con su entorno, la comunidad y el ambiente? (si es una empresa nueva, cómo lo hará).

III. Análisis de la cadena de valor y entorno del nuevo bionegocio (1 página)

- ❑ Análisis FODA:
 - ❑ ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa propuesta?
 - ❑ ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que aparecen en el Plan?
 - ❑ Cómo se verá influenciado el bionegocio por factores externos?
 - ❑ ¿Cuáles son las principales variables externas que pueden afectar directamente el proyecto? (económicas, políticas, sociales, demográficas y culturales).
- ❑ ¿Cuál ha sido el comportamiento del sector en el que se quiere ingresar?
- ❑ ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores y clientes?
- ❑ ¿Cómo se comporta el mercado de los competidores y los sustitutos?
- ❑ ¿Cómo funciona la cadena de valor de la empresa¹?
- ❑ Identificar a todos los actores que intervienen en la actividad productiva y comercial del nuevo bionegocio (realizar un flujograma de los mismos).
- ❑ ¿Cuáles son los principales agentes a los que afectaría el bionegocio? (comunidades, ONG, Municipalidades, ente otros) ¿Cuál es su poder de influencia?
- ❑ ¿Cuáles serán los principales proveedores del bionegocio? ¿De qué zonas provienen los recursos?
- ❑ ¿Qué importancia tienen estos para asegurar la calidad del producto o servicio ofrecido? ¿Cuál es el poder de negociación?
- ❑ ¿Cómo se actuará frente a una potencial escasez en los productos y servicios ofrecidos por los proveedores?

¹ Se debe concentrar el análisis en los proveedores. El estudio de los clientes será desarrollado en los subcapítulos posteriores. Sin embargo, pueden detallarse aspectos puntuales y de gran importancia.

IV. El producto o servicio por ofrecer² (1 página)

- ❑ ¿Cuál es el contexto internacional o nacional del producto o servicio? Si se pretende exportar, considerar la evolución de las exportaciones y de las importaciones (en valores y cantidades), principales exportadores, principales importadores.
- ❑ ¿Cómo es el producto o servicio por ofrecer?
- ❑ ¿Cuáles son sus beneficios y propiedades?
- ❑ ¿Cuáles son sus principales atributos?
- ❑ ¿Qué necesidades satisfará?
- ❑ ¿Cuáles son las ventajas competitivas del producto o servicio?
- ❑ ¿Cómo se ha desarrollado su ciclo de vida?
- ❑ ¿Qué evolución ha tenido a lo largo del tiempo?
- ❑ ¿En qué etapa se encuentra actualmente? ¿Por qué?
- ❑ ¿De qué manera se ha protegido su propiedad intelectual?
- ❑ ¿Qué patentes o formas de protección son necesarias? ¿Se han llevado a cabo?
- ❑ ¿Qué riesgos de plagio existen? ¿Cómo se piensan evitar y enfrentar?
- ❑ ¿Qué recursos de la biodiversidad se están utilizando? ¿De dónde provienen?
- ❑ ¿Qué planes de investigación y desarrollo se han efectuado?
- ❑ ¿Qué actividades presentes y futuras se han llevado y llevarán a cabo?
- ❑ ¿Qué presupuestos son necesarios para las mismas?
- ❑ ¿De qué manera la competencia realiza sus actividades de investigación y desarrollo?

V. Plan estratégico (1 página)

- ❑ ¿Cuál es la misión y visión con las que contará el nuevo bionegocio?
- ❑ ¿Qué objetivos estratégicos se han fijado?
- ❑ ¿Cuál es la estrategia general del bionegocio?
- ❑ ¿Por qué se ha seleccionado dicha estrategia?
- ❑ ¿Cuál será la ventaja competitiva?
- ❑ ¿Cuál será la ventaja comparativa?
- ❑ ¿Qué alianzas estratégicas existen ya?
- ❑ ¿Qué alianzas futuras pueden establecerse?

VI. Plan de marketing (2 páginas)

- ❑ ¿Cuál será el mercado objetivo y cuáles las variables de segmentación?
- ❑ ¿Quiénes son los principales clientes?
- ❑ ¿Qué objetivos de marketing se tendrán en el corto, mediano y largo plazo?
- ❑ ¿Qué estrategias “verdes” se deberán seguir?
- ❑ ¿Cuál sería el propósito?
- ❑ ¿Qué estrategias de comunicación se han planteado? (publicidad, relaciones públicas, material de difusión, material POP, entre otros).
- ❑ ¿Qué estrategias competitivas, de posicionamiento y de crecimiento se adoptarán?
- ❑ ¿Qué mezcla de marketing se establecerá?
 - ❑ Producto (considerar la inclusión de la biodiversidad).
 - ❑ Precio.
 - ❑ Promoción.
 - ❑ Plaza.

VII. Plan de operaciones (2 páginas)

- ❑ ¿Cuáles serán los objetivos establecidos para el corto, mediano y largo plazo?
- ❑ ¿Qué estrategias operativas se utilizarán?
- ❑ ¿Cómo se estructurará el proceso productivo?
- ❑ ¿De qué forma se distribuirán las instalaciones, materiales y equipos?
- ❑ ¿Cómo se programarán las actividades e insumos por usar?
- ❑ ¿Qué sistemas de control de calidad se tendrán?
- ❑ ¿Cómo se contribuirá con la conservación de la biodiversidad?
- ❑ ¿Cómo se reemplazarán los recursos utilizados de la biodiversidad?
- ❑ ¿Qué sistemas de reutilización o reciclamiento se emplearán? ¿Cuál es el beneficio de ello?

² Pese a que el producto o servicio se describe de forma permanente a lo largo de la memoria, es necesario ocupar un subcapítulo en su desarrollo. Es indispensable que se obvien las reiteraciones.



VIII. Plan de manejo de recursos de la biodiversidad (2 páginas)

- ❑ ¿Qué objetivos de manejo se han fijado y sobre qué variables?
- ❑ ¿Cuál es la estrategia corporativa de la biodiversidad? ¿Cómo se implantará?
- ❑ ¿Cómo se estructurará el PGM y el POA?
- ❑ ¿Cuál es el Plan de Responsabilidad Social?
- ❑ ¿Cuáles serán las estrategias, políticas y sistemas de seguimiento de las prácticas sociales y ambientales adoptadas? (Que ayuden a mitigar el impacto ambiental y social).
- ❑ Estrategias.
- ❑ Políticas.
- ❑ Sistemas de seguimiento.
- ❑ Reportes de las acciones.
- ❑ Identificación de nuevas oportunidades en la biodiversidad.
- ❑ ¿Cómo se mitigarán los impactos sociales y ambientales? ¿Qué actividades se plantearán?
- ❑ ¿Qué acciones se realizarán para mantener la comunicación con los stakeholders?
- ❑ ¿Cómo se distribuirán los beneficios generados por la biodiversidad?

IX. Estructura organizacional y legal (½ página)

- ❑ ¿Cuál es la estructura que tendrá la empresa? ¿Por qué?
- ❑ ¿Qué conformación legal adoptará? ¿Por qué?
- ❑ ¿Cuáles serán los acuerdos adoptados con los accionistas?
- ❑ ¿Cuáles serán los acuerdos adoptados con los asesores?
- ❑ ¿Qué equipos de trabajo que involucren a los stakeholders se crearán? ¿Qué responsabilidades tendrán? ¿Cómo estarán relacionados con la estructura de la empresa?

X. Administración de recursos humanos (1 ½ página)

- ❑ Descripción de los trabajadores en una tabla resumen:
 - ❑ Función.
 - ❑ Competencias.
 - ❑ Responsabilidades.
 - ❑ Requisitos.
 - ❑ Remuneración.
 - ❑ Principales políticas y procesos.
 - ❑ Reclutamiento.
 - ❑ Selección.
 - ❑ Contratación.
 - ❑ Capacitación y evaluación.
 - ❑ Desarrollo.
 - ❑ Otros.

XI. Estructura de costos, presupuestos y evaluación financiera (6 páginas)

- ❑ ¿Cuál ha sido la situación financiera histórica en los últimos tres años?
- ❑ Estado de Pérdidas y Ganancias.
- ❑ Balance General.
- ❑ Flujo de Caja.
- ❑ Ratios Financieros.
- ❑ ¿Qué supuestos financieros se han aplicado?
- ❑ ¿Cuáles son las proyecciones de ingresos y gastos? ¿Qué beneficios estarán destinados a la conservación? ¿Cuál será el costo del programa de responsabilidad social?
- ❑ ¿Cuál será el punto de equilibrio?
- ❑ ¿Qué estructura de financiamiento se necesitará?
- ❑ Estados Financieros.
- ❑ Flujo de Caja Económico.
- ❑ Flujo de Caja Financiero.
- ❑ Indicadores de rentabilidad usados.
- ❑ VAN económico.
- ❑ VAN financiero.
- ❑ TIR económica.
- ❑ TIR financiera.
- ❑ Análisis de sensibilidad por escenarios.
- ❑ Escenario optimista.
- ❑ Escenario más realista.
- ❑ Escenario pesimista.



XII. Conclusiones (½ página)

XIII. Bibliografía

XIV. Anexos

A.1. Estudio de mercado

- ❑ ¿Cómo se ha desarrollado la investigación exploratoria para conocer el mercado de la nueva empresa?
- ❑ ¿Qué fuentes secundarias se han utilizado en la etapa exploratoria y qué información se ha obtenido?
 - ❑ Estudios de mercado ya publicados.
 - ❑ Memorias de empresas.
 - ❑ Periódicos, diarios, revistas, boletines y suplementos.
 - ❑ Material audiovisual (reportajes, documentales y noticieros).
 - ❑ Internet.
 - ❑ Cualquier otra fuente de información.
- ❑ ¿Qué fuentes primarias se han aplicado en la etapa exploratoria (*focus groups* o entrevistas en profundidad) y qué información se ha obtenido?
 - ❑ ¿Qué especialistas o clientes potenciales fueron entrevistados?
 - ❑ ¿Cuántas entrevistas individuales o en grupo se hicieron?
 - ❑ ¿Qué información relevante se encontró en esta etapa?
- ❑ ¿Qué fuentes primarias fueron usadas en la etapa concluyente? (cuestionarios aplicados).
 - ❑ ¿Cuál es el total del público objetivo?
 - ❑ ¿Cuál es el tamaño de la muestra elegida para aplicar los cuestionarios?
 - ❑ ¿Cuáles fueron las principales variables del estudio?
- ❑ ¿Cómo se ha desarrollado el seguimiento y evaluación?
 - ❑ ¿Cuáles fueron los principales datos encontrados?
 - ❑ ¿Qué perfil general tiene el cliente potencial?
 - ❑ ¿Qué comportamiento de compra tiene el cliente potencial?
 - ❑ ¿Cuál es la intención de compra existente en relación al nuevo producto o servicio?
 - ❑ ¿Qué atributos busca el mercado y cuánto está dispuesto a pagar por ellos?
 - ❑ ¿Cuál es la estimación de la demanda que tendrá la empresa?

Bibliografía

<http://www.3i.com/spain/elplan/index.htm>

¿Cómo redactar un buen plan de negocio?

http://www.morebusiness.com/templates_worksheets/bplans

Ejemplos de planes de negocios en distintos sectores. Versión en inglés.

<http://www.pymes-online.com/guion.htm/>

Guión para realizar el plan de negocios.

<http://www.soyentrepreneur.com>

Ideas de negocio.

<http://www.plasenzuela.com>

Manuales y guías para empresarios, creación de redes, manuales de buenas prácticas.

Taller del empresario. Aula virtual.

<http://teleline.terra.es/personal/davidhi>

Página personal de ayuda para realizar un plan de negocios. Incluye software gratuito en Excel para realizar un plan de viabilidad económico-financiero.

<http://www.bplans.com>

Planes de negocio.

<http://www.soyempresario.com>

Portal del empresario y del hombre de negocios. Artículos, foros de discusión, enlaces, orientación para el empresario, directorio empresarial, oportunidades de negocio.

<http://www.sbaonline.sba.gov/starting/businessplan.html>

Recursos para crear una empresa. Es posible bajar planes de negocios completos en versión española.

<http://www.pwcerc.com/index.asp>

Versión en inglés de planes de negocios, cómo redactarlos, ejemplos, resúmenes ejecutivos, modelos financieros.

